

NÚMERO

63

VOL. 37

BOLETÍN DE

ANTROPOLOGÍA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA



ISSN Impreso  
0120-2510  
Bol. Antropol.  
Electrónico:  
eISSN 2390-027X  
Bol. Antropología

# **Boletín de Antropología**

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Departamento de Antropología  
Medellín, Colombia

Volumen 37 N.º 63, enero - junio de 2022

**John Jairo Arboleda Céspedes**

Rector Universidad de Antioquia

**Alba Nelly Gómez García**

Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

**Javier Rosique Gracia**

Jefe Departamento de Antropología

**Boletín de Antropología Universidad de Antioquia**

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/boletin>

Dirección electrónica: [boletinantropologia@udea.edu.co](mailto:boletinantropologia@udea.edu.co)

Revista fundada por el antropólogo Graciliano Arcila Vélez (1912-2002) en el año 1953.

**Diseño de portada:** Ángela María Castrillón Ocampo

**Imagen de cubierta.** Logotipo: En la parte superior izquierda nombre corto del Boletín de Antropología (BDA) con figura ornitomorfa hallada en Turbo, Antioquia diseñado por Laura Ximena Miranda Galvis. En la parte superior, fotografía de la misma autora, Medellín, departamento de Antioquia, 23 de agosto de 2022, supermercado La Dinastía. En la parte inferior centrado nombre del Boletín de Antropología (BDA).

**Libre acceso.** La totalidad de los contenidos del *Boletín de Antropología* puede ser consultada y descargada en formato digital en el sitio web de la revista: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/boletin>

Universidad de Antioquia

Biblioteca Central

Ciudad Universitaria, Bloque 8

Apartado 1226

Dirección electrónica: [canjeydonaciones@udea.edu.co](mailto:canjeydonaciones@udea.edu.co)

Medellín, Colombia

**Editado por**

Departamento de Antropología

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Universidad de Antioquia

Teléfono: (574) 219 57 78

**Área de conocimiento**

Ciencias sociales (antropología, arqueología, antropología física, biológica y forense, etnología, etnografía, ethnohistoria).

**Evaluación**

Contribuciones originales evaluadas con *Doble par ciego*, en su mayoría externos a la Universidad de Antioquia.

**Periodicidad:** semestral

**Diagramación**

Leonardo Sánchez Perea

Dirección electrónica: [correoleo.digital@gmail.com](mailto:correoleo.digital@gmail.com)

Este número contó para su publicación con el apoyo del Fondo de Revistas Indexadas y el Fondo de Revistas Especializadas. Vicerrectoría de Investigación. Asimismo, el apoyo económico del Departamento de Antropología y la Maestría de Antropología. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia.

## Comité Científico

- Dr. Donald Donham Department of Anthropology, University of California, Davis.  
[dldonham@ucdavis.edu](mailto:dldonham@ucdavis.edu)
- Dr. Gustavo Politis Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Centro de la Provincia de Buenos Aires.  
[gpolitis@museo.fcnym.unlp.edu.ar](mailto:gpolitis@museo.fcnym.unlp.edu.ar)
- Dra. Joanne Rappaport Department of Spanish and Portuguese, Georgetown University, Washington, D. C.  
[rappapoj@georgetown.edu](mailto:rappapoj@georgetown.edu)
- Dra. Carmen Bernard Universidad de París-Ouest Nanterre-La Défense.  
[carmen.bernand@orange.fr](mailto:carmen.bernand@orange.fr)

## Comité Editorial

- Dr. Carlos David Londoño Sulkin Department of Anthropology, University of Regina, Canadá.  
[carlos.londono@uregina.ca](mailto:carlos.londono@uregina.ca)
- Dra. Marisol de la Cadena Department of Anthropology, University of California, Davis, California, Estados Unidos.  
[mdelac@ucdavis.edu](mailto:mdelac@ucdavis.edu)
- Dr. Alex Fattal University of California, San Diego, Estados Unidos.  
[alfattal@gmail.com](mailto:alfattal@gmail.com)
- Dr. Francisco Javier Aceituno Departamento de Antropología, Universidad de Antioquia, Colombia.  
[francisco.aceituno@udea.edu.co](mailto:francisco.aceituno@udea.edu.co)

## Editor

- Darío Blanco Arboleda Departamento de Antropología, Universidad de Antioquia, Colombia.  
[dario.blanco@udea.edu.co](mailto:dario.blanco@udea.edu.co)

## Asistentes de edición

- Manuela Espinal Corrales Estudiante de Antropología, Universidad de Antioquia, Colombia.  
[boletinantropologia@udea.edu.co](mailto:boletinantropologia@udea.edu.co)
- Laura Ximena Miranda Galvis Estudiante de Antropología, Universidad de Antioquia, Colombia.  
[boletinantropologia@udea.edu.co](mailto:boletinantropologia@udea.edu.co)

## Corrección de estilo

- Lina María Loaiza Bran  
[linaloaizabran@gmail.com](mailto:linaloaizabran@gmail.com)

## Diagramación en línea

- Ayda Bard Datacom; [datacomplus01@gmail.com](mailto:datacomplus01@gmail.com)

## Traducción

- Juan Esteban González Puerta Antropólogo. Universidad de Antioquia. Traductor al portugués.  
[portuguestebao1@gmail.com](mailto:portuguestebao1@gmail.com)
- Ivette Sánchez Cuadros Traductora inglés, francés, español. Universidad de Antioquia. Traductora al inglés.  
[ivetten.sanchezc@gmail.com](mailto:ivetten.sanchezc@gmail.com)
- Eliana Acevedo Traductora inglés, francés, español. Universidad de Antioquia. Traductora al francés.  
[eliaz1024@gmail.com](mailto:eliaz1024@gmail.com)

## **Política editorial *Boletín de Antropología* (BDA)**

Desde su creación en 1953, el *Boletín de Antropología* de la Universidad de Antioquia ha sido un espacio de publicación y debate académico de la antropología colombiana y constituye un importante referente latinoamericano de la antropología en general y de sus diferentes ramas en particular. Su interés se centra en el área de las ciencias sociales específicamente en las subdisciplinas: antropología, arqueología, etnografía, etnología, lingüística antropológica, antropología biológica y forense, etnohistoria. Área y subdisciplinas declaradas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El *Boletín de Antropología* (BDA) privilegia artículos inéditos y entiende como tales aquellos que no han sido publicados en formato impreso, electrónico, o incluso, en versiones preliminares que se difunden en páginas web para su discusión abierta. Toda reescritura o actualización de un texto ya publicado deberá ser advertida al Comité Editorial, e incluir un pie de página que indique en qué consiste la novedad de la versión.

En el *Boletín de Antropología* se reciben contribuciones que garantizan ser originales y en las que se presentan artículos resultado de proyectos de investigación científica, artículos de reflexión, artículos de revisión, artículos cortos de investigación, reportes de caso, revisiones de tema y ensayos, documentos todos sometidos a un riguroso dictamen de doble par ciego por parte de expertos académicos, quienes garantizan idoneidad temática y manifiestan sus impedimentos éticos para llevar a cabo la lectura de los documentos. De igual forma se comprometen con mantener la confidencialidad tanto del manuscrito como con su dictamen. También se reciben traducciones, debates, ensayos visuales, reseñas bibliográficas y cartas al editor, que son evaluadas por el Comité Editorial bajo los mismos criterios antes indicados. Todas las contribuciones y su rigurosa evaluación garantizan a los autores y lectores de los dos números publicados al año (enero-junio y julio-diciembre) que nuestra publicación cumple con el rigor que la publicación antropológica requiere. El idioma básico de la publicación es el español, pero también se reciben y publican contribuciones escritas en lenguas de amplia dispersión en América (inglés, portugués y francés).

Esta revista facilita el acceso libre e inmediato a su contenido bajo el principio de acceso abierto a la investigación por parte del público en general; con ello se busca favorecer un apoyo constante al intercambio del conocimiento global. De igual forma, todos los contenidos y procedimientos del BDA se guían por estrictos lineamientos éticos que incluyen al cuerpo editorial, autores y evaluadores y en los cuales se expresan claramente los criterios que deben tener los autores para someter los artículos a evaluación. Anualmente se publica una separata con los títulos y autores de cada volumen, de igual forma cada lustro se publica el total de títulos y autores del *Boletín de Antropología*.

**Boletín de Antropología**

ISSN 0120-2510

Bol. Antropol.

eISSN 2390-027X

Volumen 37 N.º 63

Departamento de Antropología

Universidad de Antioquia

Medellín, Colombia

Año 2022

pp. 236

## Contenido

### Presentación

*Darío Blanco Arboleda*..... 9

### Dossier

Presentación: dossier sobre Antropología de, en, para las empresas

*Ana Cristina Soto y Alejandro Castaño*..... 11

¿Cultura de la cartelización empresarial en Colombia? Reflexividad y cooperación desde la antropología

*Diego Hernán Varón Rojas*..... 16

Los gerentes, entre el ser y el parecer. Percepciones de los empleados de una empresa de telecomunicaciones sobre las acciones y los discursos de sus gerentes generales (2000-2010)

*Luis Fernando Córdoba Henao*..... 40

La empresa educativa universitaria: antropología y economía en una ciudad de Hidalgo, México

*Jesús Enciso González, Tania Berenice Ramírez-González*..... 70

La *propaganda* del comportamiento empresarial como imperativo cultural y psicológico en la obra de Edward Bernays

*Juan Esteban Posada Morales*..... 93

Apuntes etnográficos acerca de la investigación antropológica en el diseño de servicios

*Anderson Aguirre Cortés, Mateo Muñetones Rico*..... 108

Siete años en la industria peruana: autoetnografía de un doble extrañamiento <i>Salvador Suniaga</i> .....	124
Una propuesta integral para la región desde los emprendimientos y las organizaciones en torno a la gestión de proyectos <i>María Paula Sotomayor Quinchoa, Walter Julián Quinchoa Cajas</i> .....	147
Reporte de caso: diseño de una plataforma digital para el ahorro de agua. Una experiencia desde la región de Guavio (Cundinamarca) <i>Julián Andrés Riveros Clavijo, PhD(c)</i> .....	166
Estilos de vida en <i>millennials</i> (milénicos). Estudio en dos zonas gastronómicas de Cali (Colombia) <i>Carolina Daza Escobar, Diego Hernán Varón Rojas</i> .....	186
<b>Reseña</b>	
¿Cuestión de tono? Reseña del libro <i>Antes de Colombia. Los primeros 14.000 años</i> , de Carl Henrik Langebaek <i>Sofía Botero Páez</i> .....	209
Guía de estilo para la presentación de contribuciones al <i>Boletín de Antropología (BDA)</i> .....	221
Compromisos éticos y buenas prácticas para la publicación de contribuciones en el <i>Boletín de Antropología (BDA)</i> .....	232





## Presentación

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a0>

### **Antropología de los negocios, las empresas, los mercados, y los consumidores**

La antropología social como disciplina se ha movido sustancialmente desde su origen decimonónico donde encontramos que el nombre de la metodología por excelencia, la etnografía (la escritura de los pueblos étnicos), es evidentemente un arcaísmo. Hoy el grueso de la labor antropológica se realiza en las ciudades y en contextos no étnicos. Las ofertas laborales para los recién egresados, en su gran mayoría, no están en los centros educativos, ni con los indígenas, tampoco con los afrodescendientes. Por el contrario, en nuestro contexto de manera relativamente reciente, en países del Norte hace muchos más años desde la década de 1980, la ciencia del hombre ha recibido particular atención desde los universos empresariales, de la publicidad, del diseño de negocios, desde áreas de conocimiento del cliente. Allí han entendido que una aproximación a los hábitos de consumo, mundos de vida, percepciones y gustos de los clientes y usuarios, es fundamental tanto para iniciar negocios, para lanzar productos, como para mantener o hacer crecer los que ya están funcionando.

Desde el pionero trabajo con las fotocopiadoras Xerox, buscando entender por qué a las personas se les dificultaba usar la máquina, hasta el auge disciplinar ya en este milenio con compañías tecnológicas como INTEL, Hewlett Packard, IBM, Motorola o Google, donde han entendido que la perspectiva del usuario para el diseño del producto o del negocio es fundamental. La ingeniería es clave por supuesto para que técnicamente las cosas funcionen eficientemente, pero la



antropología lo es para que las cosas sean viables, atractivas, intuitivas en su uso, amables, sugestivas, para las personas.

Los fundamentos disciplinares siguen siendo los mismos, pero las comunidades, las sociedades, con las que trabajamos preferentemente han cambiado significativamente. Ya no son las alteridades extremas cargadas de exotismo, sino por el contrario nuestra propia sociedad, nuestros vecinos, nuestras familias, es lo que debemos entender. Ya no movilizadas por la angustia moderna de la desaparición de las culturas “étnicas”, sino bajo las tensiones posmodernas del individualismo, el hedonismo y el consumo como las formas contemporáneas de relacionamiento y socialización.

En Colombia la banca, las aseguradoras y el sector de la salud, han sido pioneras en la contratación de antropólogos-os desde hace ya más de una década. En este dossier, del número 63 del Boletín de Antropología, con el acompañamiento de los editores invitados Ana Cristina Soto, quien hace parte de la sección de Inteligencia de Negocios del grupo Bancolombia, y Alejandro Castaño, quien es Especialista de Conocimiento del Cliente, de la caja de compensación familiar Compensar, damos cuenta de diferentes escenarios donde la antropología de, en, y para, las empresas ha sido clave, tanto en Colombia como en México y Perú.

Si bien las ofertas laborales y la investigación en estos campos, que evidenciamos en este número 63, son cada vez más robustos, aún pervive en el imaginario de las-os colegas otra idea, como si fueran una moda pasajera, un interés efímero, un escenario menor y adyacente de la antropología. Con este dossier esperamos contribuir a la visibilización de este, crecientemente importante, subcampo disciplinar y agradecemos a los colaboradores por sus artículos donde nos comparten sus experiencias.

Darío Blanco Arboleda  
Editor BDA



DEPARTAMENTO  
DE ANTROPOLOGÍA





D o s i e r

## Presentación: dossier sobre Antropología de, en, para las empresas

Ana Cristina Soto y Alejandro Castaño



La antropología de los negocios, las empresas, los mercados y los consumidores, es una matriz de múltiples esfuerzos y denominaciones en la que tanto los actores como el campo, han venido creciendo y consolidándose en sus posibilidades de ejercicio, abordaje de problemas, y sujetos de estudio; así como en sus finalidades y aplicabilidades de los resultados, fortaleciendo el trabajo interdisciplinario económico con la profundidad de la mirada antropológica.

Este desempeño de la antropología se da en terrenos como la tecnología, los procesos de innovación, el diseño de productos, servicios y experiencias; la investigación de mercados, la publicidad, la semiótica comercial y la construcción de marca; los estudios organizacionales y de lugar de trabajo; así como la propia gestión humana y organizacional.

De esta manera se está desarrollando un abanico, cada vez más expandido de lugares para la acción de la antropología, abordando diferentes dimensiones de los negocios en relación con la comprensión de los modos de ser y hacer, las necesidades, y las expectativas de las personas.

Ha ganado entonces relevancia la mirada para entender a los clientes y usuarios actuales y potenciales, a los empleados, a los distintos actores y sus interacciones, así como las interacciones que pueden tener con los productos, servicios y experiencias, desde la profundidad de la observación, la indagación y la interpretación del sentido de sus comportamientos y de los condicionamientos que allegan las configuraciones de lo social y lo identitario en estos entornos de negocios.



Este número 63 del Boletín de Antropología reúne un espectro variopinto de perspectivas, análisis y aplicaciones que esta disciplina propicia en el mundo de las empresas. Los primeros textos nos ilustran de manera muy diversa, un espectro de lo que puede abordar una antropología al respecto *de* o sobre las empresas, donde éstas, sus dinámicas, su organización, sus actores, sus relaciones, sus efectos, constituyen el objeto de estudio y reflexión.

En el primer artículo denominado *¿Cultura de la cartelización empresarial en Colombia? Reflexividad y cooperación desde la antropología*, Diego Hernán Varón Rojas desarrolla una reflexión sobre la ética y un fenómeno que devela “el lado oculto de las empresas”, no evidenciado en los informes de responsabilidad y sostenibilidad de éstas, al cual denomina “prácticas de cartelización empresarial”.

A partir de la presentación de dos estudios de caso en el contexto colombiano Varón interpela la noción de *cooperación* entendiéndola desde un cuestionamiento frente “las formas de ganar poder, riqueza y prestigio mediante alianzas injustas. El autor concluye que las empresas que cartelizan y no se rigen por las reglas de la libre competencia en el mercado, generando “prácticas de cooperación bajo la mesa”, incurrir en comportamientos antiéticos, ilegales y que socaban las buenas prácticas y el buen gobierno corporativo, como en los casos que presenta, defraudando no solo la confianza de los consumidores sino afectando la dinámica de la economía social.

En el segundo artículo, *Los gerentes entre el ser y el parecer*, Luis Fernando Córdoba Henao presenta, a través de un estudio de caso, un minucioso recuento de las percepciones que se configuran en los empleados de las empresas, sobre las figuras de los gerentes generales.

Córdoba sistematiza y analiza las percepciones de los trabajadores respecto a las intenciones, acciones y resultados de sus líderes, utilizando las categorías de ser, saber, hacer y parecer. Muestra cómo esas percepciones influyen en su nivel de respuesta y desempeño como equipos y el nivel de compromiso con los objetivos propuestos por los gerentes.

El artículo tercero Jesús Enciso González y Tatiana Berenice Ramírez-González presentan su texto *la empresa educativa: antropología, urbanismo y economía en Hidalgo, México*. Ante la realidad de lo que llaman la atención como dos realidades, la tercerización de las economías y la concentración social de las ciudades, destacan el abordaje metodológico de la antropología para considerar un fenómeno actual y relevante, en torno a la organización del sector educativo en Hidalgo, México.

La escuela debe constituirse como una entidad reconocida jurídicamente con el fin de desempeñarse de manera eficiente en las esferas económicas de la producción o la distribución. Para los autores, las dinámicas a las que debe adherirse la escuela las asemejan a empresas promotoras de una cierta economía; lo cual determina las relaciones laborales y las identidades de los docentes, aspectos sobre los cuales los autores buscan profundizar.

Con una aproximación diferente al tema, ya que no se centra en el desarrollo de estudios de caso particulares, en el cuarto artículo Juan Esteban Posada Morales aborda *la propaganda del comportamiento empresarial como imperativo cultural y psicológico en la obra de Edward Bernays*. El autor analiza los planteamientos teóricos de Bernays respecto a simplificar la conducta de los ciudadanos por medio de la *propaganda*, a partir de la construcción de certezas y sentidos últimos de verdad.

El autor, mediante esta reflexión sobre el sujeto y el contexto neoliberal en que vivimos, pone sobre la mesa la necesidad de percatarse sobre la relación entre las formas de dominación sobre las que llama la atención y la acción de los sujetos: la determinación de las relaciones de poder sobre las formas de subjetivación.

Los siguientes artículos nos otorgan perspectivas sobre el trabajo de la antropología localizada en el interior o en el engranaje de las empresas y los negocios.

Como artículo quinto Anderson Aguirre Cortés y Mateo Muñetones Rico, con su texto titulado *La antropología en el diseño de servicios: apuntes etnográficos sobre la investigación antropológica en la experiencia de usuario*, proponen abordar la relación entre antropología y diseño de servicios como un campo en el que se despliega la interdisciplinariedad de las ciencias sociales y la riqueza de sus herramientas. En particular, llaman la atención sobre el uso de la etnografía aplicada en su relevancia para la construcción de las experiencias de los usuarios en los procesos de diseño.

No lejana a las tensiones con “la empresa”, sus significativos aportes metodológicos en convergencia con su ámbito de aplicación en el diseño, esbozan, según los autores, un re diseño de la disciplina que se podría orientar a re conocer como espectro de su objeto de estudio la reflexión sobre el diseño desde “el papel del diseño como ámbito de distinción”, o “el diseño como bien de consumo integrado al sistema capitalista”, o “el diseño como instrumento de propaganda”. Pero también, el rol de la antropología para guiar los procesos de diseño debido a su saber metodológico. Finalmente, la potencia del marco teórico antropológico como posibilitador de ampliar fronteras interpretativas sobre las realidades contemporáneas a través de la aplicación conceptual a fenómenos diferentes a los que han sido tradicionales al objeto de estudio antropológico.

En el artículo sexto, titulado *Siete años en la industria peruana: autoetnografía de un doble extrañamiento*, Salvador Suniaga hace uso de la presentación de estudios de caso y de la autoetnografía, para narrar y reflexionar sobre cómo llevar a cabo investigaciones cualitativas desde el marco de la antropología aplicada, en entornos regidos por lógicas corporativas y con acceso limitado.

El autor se apoya en su experiencia en la industria de base tecnológica peruana para, finalmente, advertir el advenimiento de la relevancia de las consultoras de antropología empresarial en los ecosistemas empresariales, como proveedoras de conocimiento global, profundo e interdisciplinar, que pueden expandir los horizontes

de los datos cuantificables otorgando claves para alinear las estrategias de las compañías desde su mirada *etic* con la perspectiva *emic* del cliente.

En el artículo séptimo, María Paula Sotomayor Quinchoa y Walter Julián Quinchoa Cajas narran la experiencia de lo que denominan “un ejercicio continuo de reflexión e investigación en torno a la gestión de proyectos con organizaciones y emprendimientos” en la geografía vallecaucana.

En este texto, que titulan *Una propuesta integral para la región desde los emprendimientos y las organizaciones en torno a la gestión de proyectos*, los autores abogan por la cooperación multidisciplinaria, e integran la reflexión sobre su ejercicio profesional con perspectivas teóricas, conceptuales y metodológicas provenientes de sus disciplinas y áreas de conocimiento de origen, la antropología y el diseño, mostrando la utilidad de ponerlas en conjunción al servicio de los emprendimientos y organizaciones.

Los dos últimos artículos nos proporcionan otra perspectiva sobre cómo la antropología viene incursionando de manera aplicada en el trabajo *para* las empresas y en muy diversas industrias con la finalidad de convertir *insights* de valor, provenientes de la investigación, en estrategias accionables, prototipos y productos o servicios.

En el artículo octavo, Julián Andrés Riveros Clavijo presenta su experiencia de participación un grupo multidisciplinar, cuyo propósito fue el diseño de una plataforma digital con base en estrategias de gamificación, que tuvo como objetivo generar conciencia y construir hábitos en un grupo de estudiantes de colegios públicos, en el consumo racionalizado de agua, transformando sus motivaciones y así sus comportamientos.

En su texto titulado *Diseño de una plataforma digital para el ahorro de agua: experiencias de rediseño de futuro desde el sector privado*, el autor concluye revelando el éxito del proyecto en el logro de la efectividad de la herramienta para “contribuir en un cambio ontológico” de los usuarios del recurso hídrico. Destaca la participación de los profesionales de la antropología y las ciencias sociales para la comprensión del comportamiento humano y por su posibilidad de incidir en los horizontes éticos de las empresas.

Por otra parte, en el último artículo titulado *Estilos de vida en millennials. Estudio en dos zonas gastronómicas de Cali – Colombia*, Carolina Daza Escobar y Diego Hernán Varón Rojas, analizan los estilos de vida de jóvenes consumidores del sector gastronómico en dos zonas de la ciudad de Cali: San Antonio y Ciudad Jardín, profundizando en ellos a través del uso de la categoría analítica de *consumidor nómada*.

Los autores concluyen que hay un desencanto generacional de estos jóvenes, que trae consigo nuevos comportamientos y necesidades que la industria debe atender dado que son los consumidores actuales permanentes y potenciales a corto plazo.

Por ello, nace una necesidad de cambio e innovación de la industria gastronómica respecto de lo tradicional, para adaptarse a las nuevas demandas de sus consumidores.

Este dossier reúne una excelente muestra de las reflexiones que se hacen desde el quehacer antropológico sobre nuevos lugares de acción en los que hoy por hoy participa esta bella disciplina. Sin embargo, estamos plenamente conscientes que hay aproximaciones confidenciales, altamente integradas a estrategias corporativas, a la tecnología, a la ciencia de los datos, sobre las cuales es difícil tener rastro y sobre las que no se puede publicar. Pero es apenas evidente que el futuro de la antropología (y mucho de su presente), como de muchas otras disciplinas, tendrá una nueva forma que no solo podrá ser resultado de metodologías que hemos desarrollado hasta el momento, como la autoetnografía o la observación virtual de experiencias de usuarios, sino que tendrá que asomarse a la ventana de los datos y darle una mirada que ayude a la sociedad en general a comprender ese nuevo universo que hemos creado los humanos, a través de algoritmos y bits, que cada día rigen más la decisión en los negocios.

En ese nuevo contexto hay una necesidad vital de ser interdisciplinarios, de cruzar fronteras, de expandir las nociones de la antropología hacia nuevos escenarios en los que tengamos un lenguaje que transmita nuestra misión como antropólogo@s: la obligación que tenemos de conocernos a nosotros mismos como cultura, como sociedad, como grupo y como individuos creando la realidad a partir de la intersubjetividad.

Esta necesidad también nos lleva a reflexionar sobre la generación de oportunidades para la creación de nuevos espacios que permitan un diálogo que muchas veces parece lejano en Latinoamérica: el de la academia y la empresa. La alta dificultad de recolectar material publicable, la de conseguir lectores especializados, la de publicar, muestra que tenemos un camino por recorrer en esa búsqueda de la interdisciplinariedad. Ya que esta no puede ser pensada solamente entre diferentes disciplinas o ciencias, sino también en diferentes actores sociales como la academia y el sector dedicado a la producción.

Fomentar esta interacción, con seguridad, traerá beneficios tangibles, un mayor dinamismo para ambos actores e incrementará el capital social para ambos. Pero no es tarea fácil, las distancias pueden no ser enormes, pero están allí, ancladas en paradigmas sociales que se deben replantear. Este dossier es una de las tácticas que se ha llevado a cabo para este fin y agradecemos a los autores y evaluadores que nos acompañaron en este camino.





# ¿Cultura de la cartelización empresarial en Colombia? Reflexividad y cooperación desde la antropología<sup>1</sup>

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a01>

Diego Hernán Varón Rojas

Doctor en Humanidades - Estudios Sociales de las Organizaciones (Universidad Eafit); magíster en Administración (Universidad del Valle); antropólogo (Universidad del Cauca). Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali (Colombia). Dirección electrónica: [diegohv@javerianacali.edu.co](mailto:diegohv@javerianacali.edu.co); [diegovaron721@yahoo.es](mailto:diegovaron721@yahoo.es)

**Resumen.** El objetivo de este artículo es reflexionar sobre las prácticas de cartelización empresarial desarrolladas por cinco organizaciones en Colombia. Para esto se eligieron dos casos de cartelización sancionados entre los años 2014 y 2015, conocidos como “el cartel de los pañales” y “el cartel de los cuadernos”. Desde la antropología de la cooperación, se busca generar conciencia sobre esta aplicación equívoca, en contextos de racionalidad económica y libre competencia. Cooperar también implica cuestionar los medios usados para ganar poder, riqueza y prestigio mediante alianzas indebidas. Como ejercicio empírico, se consideran las prácticas de los antropólogos en situaciones de docencia e investigación, sobre aspectos éticos y de transparencia, deseables en la administración y gestión organizacional.

**Palabras clave:** antropología, carteles empresariales, cooperación, delación compensada, Colombia.



- 1 Este artículo es resultado del proyecto de investigación “Organizaciones, región y cartelización. Una reflexión desde la ética y la responsabilidad social”, evaluado en 2019 por la Oficina de Investigaciones de la Pontificia Universidad Javeriana (Cali). Parte de los resultados se han socializado en dos ponencias: en el XVII Congreso de Antropología en Colombia (Cali, junio 11-13 de 2019), y en el III Congreso Latinoamericano de Éticas Aplicadas y VII Congreso de Enseñanza de la Ética, desarrollado en Querétaro (México, octubre 10-12 de 2019).

John Jairo Arboleda Céspedes, Rector Universidad de Antioquia

Alba Nelly Gómez García, Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Javier Rosique Gracia, Jefe Departamento de Antropología

Darío Blanco Arboleda, Editor [dario.blanco@udea.edu.co](mailto:dario.blanco@udea.edu.co)

Página web: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/boletin>

Dirección electrónica: [boletin@antropologia@udea.edu.co](mailto:boletin@antropologia@udea.edu.co)

Este número contó para su publicación con el apoyo del Fondo de Revistas Indexadas y el Fondo de Revistas Especializadas. Vicerrectoría de Investigación. Asimismo, el apoyo económico del Departamento de Antropología y la Maestría de Antropología. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia.



BOLETÍN DE  
**ANTROPOLOGÍA**  
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA





## Is there a culture of corporate cartelization in Colombia? Reflections and cooperation from anthropology

**Abstract.** The objective of this article is to reflect on the practices of corporate cartelization adopted by five companies in Colombia. For this, two penalized cases from 2014 and 2015 — known as “the diaper cartel” and “the notebooks cartel” — were chosen. The anthropology of cooperation aims to raise awareness of that misapplication in contexts of economic rationality and free competition. To cooperate also means questioning the ways of gaining power, wealth, and prestige through unjust alliances. As an empirical exercise, we considered teaching and research anthropology practices on ethical aspects that administration and organizational management should have.

*Keywords.* Anthropology, business cartels, cooperation, compensated delation, Colombia.

## ¿La culture de la cartellisation des entreprises en Colombie? Réflexivité et coopération du point de vue anthropologique

**Résumé.** L'objectif de cet article est de réfléchir sur les pratiques de cartellisation identifiées dans cinq sociétés en Colombie. À cette fin, on a choisi deux cas mis en examen entre 2014 et 2015, ils sont connus sous le nom de “cartel de los pañales” et “cartel de los cuadernos”. L'accent est mis sur une anthropologie de la coopération, qui permet de prendre conscience de cette mauvaise pratique dans un contexte de rationalité économique et libre concurrence. Coopérer, c'est aussi remettre en question les moyens d'obtenir le pouvoir, la richesse et le prestige par des alliances indues. En tant qu'exercice empirique, les pratiques anthropologiques sont considérées dans des contextes d'enseignement et de recherche sur les aspects éthiques attendus à l'administration et à la gestion des organisations.

Mots clés. Anthropologie, cartels des entreprises, coopération, dénonciation, Colombie.

## Cultura da “cartelización” empresarial na Colômbia? Reflexividade e cooperação desde a antropologia.

**Resumo.** O objetivo do seguinte artigo é refletir sobre as práticas de “cartelización” empresarial desenvolvida por muitas empresas na Colômbia. Para o anterior foram eleitos dois casos de estudo sancionados entre os anos 2014 e 2015, conhecidos com os nomes de “el cartel de los pañales” (o cartel das fraldas) e “el los cuadernos” (o cartel dos cadernos). Desde a antropologia da cooperação, procura-se criar consciência sobre esta aplicação errada, em contextos de racionalidade econômica e livre competição. Cooperar precisa questionar as formas usadas para ganhar poder, riqueza e prestígio por meio de alianças indevidas. Como exercício empírico, se consideram as práticas dos antropólogos em situações de docência e pesquisa, sobre questões éticas e de transparência, desejáveis na administração e gestão organizacional.

Palavras-chave. Antropologia, carteis empresariais, cooperação, delação compensada, Colômbia.

## Introducción

Los estudios sobre la cartelización empresarial tienen una fuerte orientación desde la economía, el derecho y la gestión empresarial. Investigaciones, trabajos de grado, grupos de estudio sobre el tema, abordan esta temática para aumentar la transparencia en contextos económicos de libre competencia. Asimismo, especialistas en comunicación social, antropología y otras disciplinas sociales se han acercado a estas reflexiones. Algunos se han preocupado por entender las lógicas y consecuencias de los carteles empresariales, preocupados por la divulgación de investigaciones desarrolladas por

los entes de control (Jaccard, 2016). Otros buscan despertar el interés de la comunidad estudiantil hacia el estudio de casos de empresas colombianas.<sup>2</sup>

Es común que tanto empresas como líderes recurran al uso de la palabra cultura para explicar una forma de comportamiento colectivo cuestionable, que requiere ser sancionado. Ejemplo de lo anterior son las expresiones “cultura de la evasión”, “cultura de la corrupción”, “cultura del delito”. Estas denominaciones son promovidas por organizaciones como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Transparencia Internacional Colombia, Willis Towers Watson, y otras interesadas en aumentar el control, la justicia y la búsqueda de mayor equidad social. Aparece además como forma de comportamiento colectivo deseable, en el caso de “cultura para la paz y la cooperación internacional”, acuñado por organizaciones como la Unesco y la ONU.

En diciembre de 2016, actuando como superintendente de Industria y Comercio,<sup>3</sup> Pablo Felipe Robledo dio a conocer el dismantelamiento del “cartel de los pañales”. Señaló a un medio de comunicación radial que “la cartelización durante décadas se incrustó en su ADN empresarial, y se convirtió en una cultura empresarial”, refiriéndose a las empresas Tecnoquímicas, Familia y Kimberly, y “lamentó que más de 2 millones de hogares de los sectores más vulnerables del país fueron afectados” (Caracol Radio, 2016: [En línea]). Seis años después, en febrero de 2022, y como exsuperintendente, Robledo reflexionó sobre la función que tenía: “poner un tatequieto a los carteles empresariales” (2022: [En línea]). Una de las funciones de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es promover la libre competencia y trabajar “por el bienestar general de los clientes y consumidores, el buen funcionamiento de los distintos mercados a través de la posibilidad de concurrencia de muchos jugadores que rivalizan” (Robledo, 2022: [En línea]).

La “cultura de la cartelización empresarial” es una construcción social puesta de moda por algunos líderes, para referirse a “acuerdos debajo de la mesa”, siendo congruente con expresiones introducidas en el lenguaje gerencial. Conceptos como “cultura organizacional” y “cambio cultural dirigido”, corresponden a elaboraciones conceptuales propias de los años ochenta, que fueron presentadas como verdaderas

2 El autor agradece a los antropólogos Fernando Gálvez y Mónica Valentina Zuñiga por su colaboración en algunas sesiones de clase. Asimismo, a Nadia Giral Sancho, candidata doctoral en Antropología en la Universidad Iberoamericana, por compartir reflexiones sobre el tema. Se extienden los agradecimientos a la antropóloga Nancy López Rodallega, quien se desempeñó como asistente de investigación, y a los estudiantes del curso Antropología del Consumo de la maestría en Mercadeo de la Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. Finalmente, a los estudiantes, profesores y comunidad en general, con quienes intercambié ideas durante mi permanencia como profesor visitante en la Universidad Nacional de Honduras, en el campus CUROC de Santa Rosa de Copán.

3 La Superintendencia de Industria y Comercio es la institución creada para investigar y sancionar prácticas de cartelización. Se creó el 3 de diciembre de 1968, por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

innovaciones de la gestión americana, tras su disputa por aumentar participación en el mercado global y el posible despojo de los tigres asiáticos. Se buscaba desarrollar a las empresas, hacia los ideales axiológicos y los ritos colectivos, que incentivaran la excelencia, la calidad y la responsabilidad. Estas prácticas buscaron maximizar el valor para los accionistas, mediante el desarrollo de alianzas estratégicas para reducir costos y gastos. Se pensaron estrategias que redundaran en mayor eficacia, eficiencia y productividad, a través de la cooperación. Esta se materializó mediante fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas, la cooptación y las coaliciones, el isomorfismo y el análisis comparativo (*benchmarking*), como expresiones creativas de la gestión, para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Se desarrollaron propuestas para disfrazar la cartelización empresarial con ideas de estrategias competitivas, y el medio fue la cooperación entre competidores. Desde esa lógica, muchas investigaciones sobre los carteles proponen aumentar el control del Estado, reduciendo la distancia entre teorías y datos observables en la economía (Berheim y Madsen, 2017). Premios nobel como el otorgado al francés Jean Tirole en 2014, centran la atención en el análisis del poder y la regulación del mercado, mediante la limitación de los oligopolios y la consolidación de teorías sobre el bien común (Tobón, 2021).

La “cultura del control” ha sido la única respuesta ante tanto escándalo por “presuntas prácticas de cartelización”. Sin embargo, la cooperación no siempre ha sido utilizada con fines ocultos y nefastos. La cooperación ha sido un problema de estudio que lleva más de un siglo. Esta fue incorporada como consejo hacia los dirigentes: prestar atención al aporte de los dirigidos. Doctrinas sobre la cooperación fueron enunciadas desde la primera teoría administrativa, a finales del siglo XIX, por Frederick Taylor (1856-1915). Caso distinto ocurrió con el problema de la reflexividad. Esta hace su aparición de forma reciente con los estudios sobre “la obediencia a ciegas”. En las últimas décadas, paradigmas alternos como los Estudios Críticos Organizacionales (conocidos como CMS por sus siglas en inglés), han vinculado la reflexividad, necesaria para cuestionar y repensar las prácticas empresariales (Alvesson, Brigdman y Willmott, 2011; Fournier y Grey, 2000). Se rememora aquella idea planteada por Henry Mintzberg (2005), en la cual se reflexiona que la humanidad nunca antes había tenido tantos magísteres en Administración y Dirección de Empresas (MBA por sus siglas en inglés), pero igual, nunca antes había estado tan mal administrada.

Este artículo busca responder ¿cómo aumentar la reflexividad sobre la cultura de la cartelización empresarial, mediante el análisis de la cooperación direccionada de forma inapropiada, sobre los carteles con presencia en Colombia? Se parte de las propuestas teóricas sobre la cooperación y el mundo del trabajo, para estudiar a las empresas privadas que participaron en los carteles de los pañales y los cuadernos. Resulta necesario ampliar la discusión sobre los carteles empresariales desde una perspectiva antropológica y su interés particular por la reflexividad (Guber, 2001). Al

incentivar el estudio de este fenómeno en América Latina en un contexto académico, se combina la teoría con ejercicios pedagógicos.

¿Por qué a la antropología le deberían importar las consecuencias de prácticas como la cartelización empresarial?, ¿de qué forma se ha transformado el concepto de cartel?, ¿cómo afecta esto a los ciudadanos y consumidores de América Latina?, ¿puede trabajarse esta reflexividad desde las aulas de clase? Estas preguntas podrían resultar de interés para los estudiantes. La antropología es una forma de “estar” en el mundo, de repensar la realidad del trabajo de campo y las propuestas conceptuales, así como las acciones que se informan en el día a día.

Para responder las preguntas ya enunciadas, el documento se divide en cinco apartes. En la primera se aborda la cooperación como fenómeno central de la antropología. En la segunda, se presenta la transformación que el concepto de cartel ha tenido en la historia de Occidente. Posteriormente se revisa la importancia del tema en América Latina, para concentrarse en el análisis de dos carteles de estudio en el contexto colombiano y las consecuentes reflexiones de estudiantes realizadas en contextos de docencia e investigación. Y en el quinto fragmento se presentan las conclusiones orientadas a esbozar una propuesta sobre los aportes de la antropología al estudio de los carteles empresariales.

### **La cooperación como problema laboral de la empresa y la orientación antropológica**

La cooperación está presidida por un ideal ético exterior al individuo, que exige la aceptación voluntaria de subordinar el interés personal inmediato al bien común de forma consciente y responsable (Barnard, 1959: 84).

Un concepto como cultura, usado en las ciencias sociales, resulta ser importante para pensar y repensar fenómenos organizativos, laborales, empresariales e industriales (Babor, 2009; Esteva, 1984; Trujillo, 2010; Villaveces, 1997). A pesar de que el énfasis de la antropología ha permanecido presente en la cooperación orientada a organizaciones sin fines de lucro, este aparte se propone analizar su aplicación en las organizaciones empresariales. Otros conceptos como cooperación, etnografía de empresa, cultura organizacional y cambio cultural, resultan relevantes también para entender el problema social que genera la práctica de los carteles empresariales, al incidir en el aumento de precios y la imposibilidad de aumentar las opciones de compra por sus efectos sociales, de competencia desleal, la inequidad, entre otros.

Después de los años ochenta, la cultura organizacional y el cambio cultural dirigido fueron presentados como “verdaderas innovaciones” de la gestión americana, que buscó llevarlas a los ideales de excelencia, mediante la cooperación

(Allaire y Firsirotu, 1988; Bermúdez, 2016; Hofstede, 1999; Ruiz y Arango, 2012; Zapata y Rodríguez, 2008). Sobre el concepto de cultura organizacional existen diversos tratados, diversos modelos, pero en menor medida se ha prestado atención al estudio de la cooperación. Este apartado se concentra en llenar este vacío, buscando entender la cooperación como un problema conceptual de la antropología y los estudios del trabajo.

Siguiendo al diccionario de la Real Academia Española, cooperar se entiende como la obra conjunta con otros para la consecución de un fin común, o de los intereses y propósitos de alguien. Son diversos los estudios en los que la cooperación se aborda desde una perspectiva antropológica. Por ejemplo, frente al apoyo de campesinos migrantes en contextos de violencia en Nicaragua (Tomé, 1999), los aportes de organizaciones no gubernamentales a las actividades de indígenas ubicados en Panamá (Martínez y Larrea, 2010), o una reflexión teórica basada en experiencias con empresas de economía solidaria (Zabala, Arboleda y Cueto, 2018).

En la revisión de la bibliografía sobre antropología de la cooperación además se encontraron orientaciones críticas referentes a las formas mismas de cooperar (Picas, 2001), y sobre las formas occidentales de evaluar los fracasos y los éxitos (Monje, 2018). Es decir, los fines sociales son diversos, entre los cuales se encuentran la sobrevivencia de un grupo humano, la prevalencia de la diversidad étnica y la creación de empresas solidarias. Esta perspectiva de la antropología de la cooperación puede ser comparada con la perspectiva de la cooperación en los estudios laborales.

Verbos como cooperar y organizar han sido usados en diversas disciplinas. Es aconsejable pensar la cooperación en relación con los fenómenos axiológicos, laborales, sindicales, de la integración para la producción intelectual colaborativa y otras formas novedosas. En organizaciones del tercer sector, entre las que se destacan fundaciones, asociaciones, cooperativas, organizaciones no gubernamentales y similares, se aconseja la cooperación para superar el egoísmo de los tiempos actuales (Benkler, 2009). Incluso diversas universidades han aperturado cursos orientados a la antropología aplicada para la cooperación y el desarrollo de proyectos para la cooperación internacional, e incluso para profundizar en sistemas de cooperación Sur-Sur, o entre países que comparten similitudes socioculturales. Al mismo tiempo, es necesario “observar” con sospecha la cooperación en casos de empresas privadas, especialmente cuando se trata de alianzas que se “esconden” debajo de la mesa.

Estudiosos sobre el mundo del trabajo han incluido preguntas retóricas introducidas desde las primeras propuestas de la administración científica. ¿Qué se debe hacer para que tanto trabajadores como dirigentes *cooperen*, reduciendo los conflictos, generando ganancias para los involucrados, de acuerdo con la metodología de tiempos y movimientos? El interrogante retomado de la obra de Frederick Taylor (1984), dio origen al tercero de sus cuatro “principios” que integran la administración científica, libro publicado en 1911. El fin último era aumentar la producción mediante la cooperación entre dirigentes y dirigidos.

La cuestión por cooperar al interior de las empresas no se quedó estática. Con el trabajo de investigadores de la Universidad de Harvard, se llevó a cabo el experimento Hawthorne, que incluyó cuatro fases entre los años 1927 y 1932. Esta experiencia conjugó aportes de la psicología conductista y la sociología de la escuela de Chicago. La propuesta del australiano Elton Mayo continuó averiguando sobre la fatiga y la cooperación, siendo estos problemas centrales de “la civilización industrial”. Se ubicó al trabajador en el contexto de las relaciones humanas, para aumentar la productividad en las empresas. Fue loable el esfuerzo por incluir el método etnográfico para entender las formas de cooperación, tanto formales como informales entre los trabajadores. La etnografía reflexiva ingresó a los estudios de la administración y las organizaciones mucho antes que el concepto de cultura.

La etnografía se introdujo en los estudios de las empresas industriales finalizando los años veinte, con los aportes del antropólogo americano William Lloyd Warner (1898-1970), quien había estudiado con grandes celebridades como Robert Lowie y Alfred Kroeber. Trabajó las obras de Bronislaw Malinowski y Alfred Reginal Radcliffe-Brown, aplicando el funcionalismo británico al estudio de la cultura estadounidense (Roca, 1998 y 2001). Realizó trabajo de campo durante tres años entre los Murngin, en Australia.<sup>4</sup> Así que pasó de estudiar el parentesco, la economía y la religión de “los aborígenes australianos” a preocuparse por las relaciones entre los miembros de una tribu obrera, en el corazón de “la sociedad industrial” (Collins, 1996; Varón, 2020).

En la Western Electric Company, Lloyd Warner aportó en la tercera fase del experimento Hawthorne, en la sala de observación de cableado, donde se enfrentó a un desafío intercultural. A pesar de las más de setenta nacionalidades de las que provenían los cerca de catorce mil trabajadores, la cooperación resultaba necesaria para el logro de objetivos comunes. Esto no podría ser un obstáculo, generado por la diversidad lingüística y cultural de los trabajadores, para el logro de objetivos colectivos (Mayo, 1959). En los años cincuenta, se desarrolló el concepto de organización humana desde la teoría de sistemas, cuyo epicentro también tuvo énfasis en la cooperación.

Para el ejecutivo, empresario y administrador público estadounidense Chester Irving Barnard, la cooperación era el problema central de los dirigentes. Entendió la organización convencional como “toda cooperación humana consciente y encaminada

---

4 Entre 1926 y 1929, William Lloyd Warner pasó tres años como investigador de la Fundación Rockefeller y el Consejo Nacional de Investigación de Australia. Estudió al pueblo Murngin de Arnhem Land en el norte de Australia, con su base en la Misión Metodista Milingimbi. De 1929 a 1935, Warner estudió en Harvard en el departamento de antropología y la escuela de negocios, tratando de obtener su doctorado. Usó su estudio entre los Murngin para su disertación, que luego se publicó en su primer libro: *A Black Civilization: A Social Study of an Australian Tribe* (1937). Como no defendió la tesis, no recibió su título de doctorado.

a un fin” (Barnard, 1959: 77). De forma que la función del dirigente es mantener en equilibrio vital a la organización. La base de toda cooperación es el individuo, biológica, psicológica y socialmente construido, de ahí que las interacciones entre individuos logran vencer las limitaciones de quienes actúan aisladamente (De la Garza, 2003).

Se requiere la voluntad del individuo para cooperar, siendo un requisito para la existencia de la organización. La supervivencia de la organización se logra mediante el equilibrio entre dos procesos: 1) el sistema de cooperación y, 2) la adaptación al medio ambiente en que se encuentra. El fracaso de la cooperación se debe a fallos en uno de los procesos por separado, o en combinación de los dos. Chester Barnard generó un giro en la comprensión de la cooperación. Dejó de estudiarla como un aspecto exclusivo de la cultura interna, para ser pensada en una esfera de las interdependencias, relacionadas con la cultura externa. De aquí surge la pregunta: ¿por qué la cartelización empresarial impide el equilibrio entre el sistema de la cooperación y la adaptación al entorno?

Las investigaciones sobre cultura organizacional tuvieron un sustento propio, originado por la comprensión de la alteridad. A partir de la comparación realizada por estudiosos de las empresas americanas con el milagro japonés, se interesaron por prácticas, creencias y ritos como el trabajo en equipo, el cultivo de valores como la calidad, la honestidad, la laboriosidad y el espíritu de cooperación, sumado al desarrollo de técnicas que hacen parte del *Kaizen*, en torno a una cultura de cero errores, mejora continua y justo a tiempo (Ouchi, 1990; Peters y Waterman, 1985). Sin embargo, ¿cómo cooperar con los competidores, sin incurrir en la creación de carteles empresariales?

El japonés Ryuzaburo Kaku (2005) expuso la importancia del *kyosei*, traducido como “el espíritu de la cooperación”; las personas y las organizaciones trabajan por el bien común para continuar con la senda del crecimiento, como ocurrió cuando fue presidente de Canon. Esta senda incluye cinco pasos: 1) asegurarse de contar con una rentabilidad y posición de mercado adecuadas; 2) los empleados y la dirección cooperan para el éxito empresarial; 3) la cooperación se extiende más allá de la empresa, llegando a clientes, grupos comunitarios e incluso competidores; 4) las empresas traspasan sus fronteras nacionales y colaboran en la resolución de los desequilibrios globales; y 5) urgen a los gobiernos nacionales a participar en esta tarea.

La cooperación ha dejado de ser un problema interno de las empresas entre dirigentes y dirigidos, para enfrentar los nuevos desafíos dentro de la dinámica de sistemas abiertos. Después de la segunda guerra mundial, el giro de cooperar fuera de la empresa ha incluido de forma creciente a los clientes, proveedores y hasta la misma competencia. Resultado de una mayor globalización tecnoeconómica y la liberalización de los mercados, la rivalidad entre empresas se ha incrementado. Producto de estos cambios se crean los *keiretsu*, las franquicias, la subcontratación

(*outsourcing*), los conglomerados, los grupos empresariales, las empresas conjuntas (*joint venture*), entre otras estrategias ampliamente aceptadas; pero también muchas otras cuestionadas, como la colusión, la conspiración y la coalición empresarial.<sup>5</sup>

En síntesis, el concepto de cooperación aparece tanto en obras sobre la gestión del trabajo en las organizaciones así como en la antropología cultural. Las diferencias sustanciales se encuentran en el fin común que se persigue, los intereses y propósitos, ya que en el ámbito social benefician a toda la comunidad, aunque también se pueden presentar fracasos y diversas formas de cooperación, llegando a desencadenar conflictos sociales. En la gestión organizacional son diversos los actores que se benefician de esa cooperación. Sin embargo, dado que son diversos los grupos de interés en las empresas, muchos medios para la cooperación pueden ser puestos en duda, porque afectan negativamente a los usuarios, los consumidores o los clientes. Razón por la cual interviene el Estado, para el caso colombiano enmarcado en la figura de la SIC como entidad reguladora y sancionadora. En esta dirección, se presenta el segundo aparte, en el que se presenta la transformación histórica que ha tenido el concepto de cartel.

### **Transformación del concepto de cartel: de expresión artística a cooperación ilegal**

El concepto de cartel o cártel no es nuevo en el mundo. Esta expresión surgió en Europa, a finales del siglo XIX. En su desarrollo conceptual se identifican dos tradiciones. Desde la perspectiva alemana, el uso cuenta con acepciones en la economía y el mundo empresarial. En contraste, en la orientación francesa se plantean creaciones orientadas hacia el desarrollo pictórico y artístico. En este apartado se propone profundizar sobre estas acepciones y una tercera, vinculada a los negocios del narcotráfico.

El término cartel se deriva del alemán *kartell*, el cual se ha desarrollado ampliamente en el ámbito económico para expresar “un acuerdo formal entre empresas que se encuentran en un mismo sector, con el objetivo de eliminar la competencia en el mismo sector”, o simplemente “mejorar y preservar una buena posición en el mercado” (Pérez, 2017: [En línea]). Este vocablo aparece antes de las funciones reguladoras del mercado, así que las empresas crearon estos grupos para su autorregulación, espacio llenado por los gremios. Las palabras cartel y monopolio,

---

5 La teoría de la dependencia de los recursos recomienda depender al mínimo de otras organizaciones, y busca obtener un mayor suministro de los recursos escasos del ambiente externo. Se proponen varias estrategias: el *keiretsu* o conglomerado financiero busca administrar las interdependencias de otras organizaciones, operando con una junta directiva entrelazada. Otras estrategias como el *outsourcing* o subcontratación traslada una actividad de creación de valor a otra compañía que la lleva a cabo, aumentando niveles de especialización. Finalmente el *joint venture* es una figura de alianza estratégica entre dos o más organizaciones para compartir la propiedad de un nuevo negocio.



introducidas también por la escuela clásica de economía, presentan diferencias entre otras formas de mercados o competencia imperfecta.

De otro lado, la orientación francesa permite comprender su utilización en el campo de las artes visuales, en el cual se destaca como desarrollo de propuestas pictóricas y artísticas, en gran parte, dirigidas al servicio de la publicidad. A finales del siglo XIX y después de perfeccionarse las técnicas litográficas, se crea el cartel publicitario. Las “ciudades adquirieron una nueva imagen y un nuevo color que continuó decorando plazas, vías, bulevares, y carreteras en el siglo XX” (Duque, 2009: 25). Es una forma de expresión plástica que se caracteriza por ser una imagen fija. De acuerdo con Duque (2009), su principal razón ha sido difundir un evento, la propaganda de un producto, la eficacia de un mensaje para introducir un comportamiento tanto de consumo placentero o al menos beneficioso, como también una reacción beligerante ante los conflictos.

La pregunta recurrente radica en indagar si cartel y monopolio son lo mismo. Pérez (2017) señala que la diferencia central se encuentra en la forma de distribución de los beneficios totales. En el caso del monopolio, todo el beneficio se dirige a una sola empresa, mientras que en el cartel empresarial, este se divide entre los integrantes. Por su parte, Fonseca (2015) expone que hay incompatibilidad entre los monopolios y los carteles desde una orientación jurídica, debido a que el requisito para la formación de un cartel es que dos o más empresas se pongan de acuerdo. Estos acuerdos generan interés en las instituciones reguladoras, pues afectan la ética y la responsabilidad, debido al impacto en el *ethos* sobre los demás, competidores y consumidores.

La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), es uno de los carteles más reconocidos. Este controla un importante porcentaje de producción de petróleo e influye en el mercado a través de la oferta. Controla aproximadamente el 40% de la producción mundial y 80% de las reservas (Hirshleifer y Hirshleifer, 2000; Sampson, 1977). El cartel de la OPEP es el más exitoso de la historia, ya que sus miembros se caracterizan por ser gobiernos soberanos y no solo empresas privadas. Muchos estudian las razones por las cuales ha disminuido su poder de forma reciente (Hirshleifer y Hirshleifer, 2000).

Los Estados modernos han creado instituciones con el fin de generar mayor control sobre los carteles, el monopolio y el oligopolio. Es importante prohibir y sancionar todas las formas creativas para restringir la competencia, pues la libre competencia “vivifica las fuerzas que deben hacer que todo progreso económico y toda mejora en el modo de trabajo no se traduzcan en mayores ganancias, rentas o prebendas, sino que todos esos éxitos pasen al consumidor” (Erhard, 1989: 131).

Las dos acepciones del concepto cartel se unieron finalizando el siglo XX. Llama la atención su vertiente jurídica, que ha permitido criminalizar y penalizar a los carteles empresariales. Esta nueva orientación se presenta desde los años noventa, y aparece en acepciones internacionales, como la nominación generada por

el Departamento para el Control de las Drogas de los Estados Unidos (DEA por sus siglas en inglés) a la organización dedicada al tráfico de cocaína y el lavado de activos. Líderes de los llamados “carteles” de Cali, Medellín y norte del Valle, fueron sancionados mediante la lista Clinton promulgada en 1995. Este tratamiento se extendió también a empresas legales usadas como fachada, dentro de las medidas adoptadas en la guerra estadounidense contra la producción ilegal de drogas en Colombia (Nieto, 2019). Algunos investigadores establecen relaciones entre los carteles de las drogas y los comportamientos empresariales, así como la presencia de carteles empresariales en la contratación estatal, deslegitimados por ser actos anticompetitivos y corruptos (Palacios, 2019).

Muchas empresas han sido investigadas en diversos países del mundo por falta de transparencia al competir. Este comportamiento inadecuado no es exclusivo de países que han sido denominados “subdesarrollados” y del “tercer mundo”, deconstrucción planteada por Arturo Escobar (2007) para otros temas. Jaspers (2019) se pregunta ¿por qué los carteles comerciales a veces involucran al crimen organizado que genera violencia en Países Bajos y Canadá? En Colombia, con la entrada en vigencia del Decreto 1523 del 16 de julio de 2015, el Gobierno nacional ha incentivado la “delación en la lucha contra la cartelización empresarial”.

La delación es una figura que ingresa por difusión de los estados que han declarado la guerra a los carteles empresariales. Estas nuevas reglas y procedimientos han permitido modernizar y simplificar el Programa de Beneficios por Colaboración. A pesar de las críticas generadas respecto a los procesos llevados en contra de algunas empresas, la delación requiere de unos mínimos. “La delación requiere aportar pruebas fuertes y duras sobre la conducta, de tal forma que incluso ausente el testimonio, haya pruebas suficientes para sancionar a los restantes cartelistas” (Serrano, 2016: [En línea]).

Según Pablo Felipe Robledo, exsuperintendente de la SIC, hasta el año 2018 se habían identificado aproximadamente treinta carteles en Colombia, los cuales han sido investigados y sancionados en los últimos cuatro años. Muchos de estos han sido conformados por empresas de Valle del Cauca. Se destacan los carteles del azúcar, los pañales, el papel, el papel higiénico, el cemento, la salud y la contratación, entre otros (Ríos, 2018). Lo paradójico del asunto es que el Estado colombiano se ha visto involucrado también en prácticas de cartelización, como en los casos del “cartel de la toga” y el “cartel de la contratación”, entre otros titulares presentados como “noticia de última hora”. Aunque la SIC ha sancionado las prácticas de cartelización con la evidencia necesaria, los resultados de estas multas no se reflejan en los precios que siguen pagando los consumidores. Así, el concepto de cartel en un siglo, ha pasado de ser una expresión artística a la cooperación ilegal entre empresas. Esto también involucra a artistas que lideran organizaciones públicas.

## Carteles empresariales en América Latina

En enero de 2018 se realizó el encuentro virtual “América Latina, región de carteles empresariales” en el que participaron representantes de Colombia, Perú y Chile (Connectas, s. f. a). La periodista peruana Romina Mella fue la moderadora. Se señaló en este evento que en los últimos seis años, en el continente han sido sancionadas alrededor de seiscientas empresas por acordar, junto con los competidores, prácticas para aumentar artificialmente el precio de los productos y servicios (Connectas, 2018). Si bien la cartelización empresarial y la colusión no son prácticas exclusivas de la región latinoamericana como se ha señalado, hay particularidades culturales que incentivan de manera “perversa” a los empresarios y altos directivos para realizar alianzas fraudulentas.

Aunque entre los años 2012 y 2017 se sancionaron empresas que conformaron más de cien carteles (Connectas, s. f. b), en muy pocos países de América Latina existe la autoridad con algún poder relevante que permita identificar las conductas de cartelización empresarial. Según expertos del encuentro mencionado, la región ha llegado tarde a la persecución de los carteles, a pesar de que en el mundo se llevan varias décadas en esta lucha. Tanto en Colombia como en Perú y Chile se ha presentado el “cartel del papel higiénico”, pero con diferentes actores, nombres de empresas y tiempos. Surge entonces la pregunta sobre si los carteles son regionales o hay empresas que por su presencia internacional se repiten y expanden estas modas de ilegalidad. Para Felipe Robledo, con la formalización de cargos en Colombia, las autoridades competentes de Chile y Perú lograron alertar sobre estas prácticas (Connectas, s. f. a). Han emergido investigaciones en las que se evalúan las leyes y su aplicación para identificar la alta probabilidad de detección, buscando sanciones más severas en el caso chileno, y desde una perspectiva histórica (Aydín y Figueroa, 2019; Contreras y Zaldívar, 2021).

Los carteles empresariales han surgido en sectores económicos que afectan directamente a los ciudadanos. ¿Qué razones le impiden al Estado indemnizar a los consumidores? Esta fue una pregunta desarrollada durante una clase. Las entidades de control buscan a los infractores para otorgarles una multa millonaria, con lo cual se espera que emprendan acciones correctivas, de acuerdo a las reglas en economías de libre mercado, y de paso, evitar su repetición, pero esto no siempre se logra. Las posibles soluciones para incentivar la reparación de perjuicios, deberán darse respecto al porcentaje del incremento del valor de los productos. Muchas empresas han compensado a los consumidores por el daño causado, desarrollando acciones de responsabilidad social y gestión de la reputación (Vahos, 2018).

Otro elemento a considerar es la inclusión de programas de delación compensada para las empresas que se acogen. Estos han sido mecanismos válidos porque incentivan a dar información a cambio de evitar la multa. Robledo señaló que la lógica ética de este mecanismo para el Estado, es la escogencia del menor entre dos

males: no capturar a los integrantes de ningún cartel, o capturar la mayor cantidad de carteles mediante la delación y de este modo, sancionarlos a todos. Este programa ha funcionado en Colombia y otros países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), sancionando a quienes se niegan a cooperar. Para varios investigadores, estos programas pueden generar “impunidad”, porque se sanciona, pero sin pagar multas (Gómez, 2021; Vásquez, 2018).

En Colombia, los casos de cartelización en el sector privado no habían sido tipificados en el código penal, sino que eran competencia de las autoridades económicas. La colusión o licitación al interior de las licitaciones públicas está tipificada como delito desde el año 2011. Es por esto que la SIC trabajó en conjunto con la Fiscalía General de la Nación. Jesús Espinoza, secretario técnico de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi Perú, señaló que no es suficiente generar sanciones, es necesario incluir medidas correctivas. Las empresas deben implementar programas de cumplimiento normativo como los códigos de conducta. Se debe generar una cultura de competencia al interior de las empresas.

Hay diferencias sustanciales entre los estilos de liderazgo y los responsables de regular la libre competencia entre los países. La mejor forma para evitar que una empresa vuelva a cartelizarse, comparten algunos estudiantes, es “imponiendo una multa ejemplarizante, que envíe un mensaje contundente”. También hay que hacer seguimiento a los mercados, solicitando información para tener una alerta temprana. Se trata de tener instituciones fuertes que combatan la cartelización debido a los cambios en la libre competencia, convirtiendo estas infracciones en delitos que llevan a la cárcel. De forma que se generan procedimientos cada vez más estrictos. Pero también los ciudadanos deberán estar enterados de la forma en que estos carteles afectan el consumo. En este sentido, las instituciones educativas deben preocuparse por abordar estos temas.

A continuación se presentan los dos casos de estudio presentados a los estudiantes en las aulas de clase, permitiendo desarrollar consultas de fuentes secundarias y con estos insumos, sostener debates y discusiones.

### **Lo que sucede dos veces, sucederá una tercera**

El objetivo de este aparte es mostrar los argumentos que le permitieron a la entidad de control sancionar a cinco empresas por incurrir en prácticas de cartelización empresarial. Se seleccionaron los nombres de las empresas entre un listado que incluye más de 33 carteles sancionados por la SIC en Colombia hasta el año 2021.<sup>6</sup>

---

6 Según la SIC, entre 2014 y 2019 se han sancionado 28 casos de cartelización, con multas que suman \$1.052 billones de pesos (Leal, 2019). Solamente bajo la administración del superintendente Barreto, es decir, desde septiembre de 2018 hasta julio de 2020, se habían realizado 23 sanciones por prácticas anticompetitivas, sumando cinco más entre los años 2020 y 2021, para llegar a 33

El criterio de elección de los carteles radicó en la inclusión de empresas que han sido sancionadas dos veces. Lo anterior permitió profundizar en los llamados “cartel de los pañales para bebés” y “cartel de los cuadernos”, sancionados en 2014 y 2015, respectivamente, asunto que se presenta a continuación.

### ***Cartel de los pañales para bebés (2014)***

Por medio de la resolución 47965 firmada el 4 de agosto de 2014, la Delegatura para la Protección de la Competencia de la SIC formuló pliego de cargos contra cinco empresas por infracciones al régimen de libre competencia (SIC, s. f. a). Estas hacían parte del llamado cartel de los pañales desechables para bebés. A dos de ellas se les archivó el caso: Tecnosur, porque solo actuó como empresa subcontratada (producción a un tercero), sin recurrir a la comercialización y mercadeo; y Drypers, debido a que cerró operaciones varios años antes de que se impusiera la sanción. Con la Resolución N.º 43218 del 28 de junio de 2016 fueron multadas las empresas productoras de tres importantes marcas: Tecnoquímicas (Winny), Familia (Pequeñín) y Kimberly (Huggies); las cuales fueron acusadas por haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado la conducta “violatoria” al régimen de libre competencia. También se sancionaron 16 altos directivos vinculados. Las multas impuestas a las empresas ascendieron a la suma global de 208 mil millones de pesos. Sin embargo, esto no superó el 8% de su patrimonio, ni el 7% por ciento de sus ingresos operacionales anuales (SIC, s. f. b).

Este cartel resultó emblemático por cuatro razones. En primer lugar, era la primera vez en la historia de Colombia que la SIC, como autoridad de competencia, suscribía acuerdos de colaboración con empresas que deciden “delatar” la existencia de un acuerdo anticompetitivo. Kimberly y Familia se acogieron al Programa de Beneficios por Colaboración, y confesaron su participación. Aportaron pruebas sobre la existencia, funcionamiento y seguimiento del cartel empresarial. Fueron más de 700 correos electrónicos, 30 testimonios y declaraciones juramentadas, así como pruebas sobre más de 20 reuniones llevadas a cabo en el extranjero y en Colombia para acordar las condiciones de implementación del cartel, y el seguimiento, control y verificación de estos acuerdos celebrados por más de una década (2001-2012).

La segunda es que una de las organizaciones que participó en este programa de delación compensada fue Colombiana Kimberly Colpapel S. A., que estuvo relacionada con otros dos carteles: el de los cuadernos y el del papel higiénico. En noviembre de 2013 se inició la investigación del material probatorio desarrollada por la SIC después de la delación. Kimberly colaboró como primera empresa delatora y Familia fue la segunda. Confesaron su participación en el cartel y reconocieron su responsabilidad.

---

(Moure, Lombana y Camacho, s. f.). Según Portafolio, solo en 2020 se impusieron 1.130 multas, que en conjunto sumaron más de 370.300 millones de pesos (Portafolio, 2021).

Aportaron documentos, correos electrónicos y declaraciones de sus funcionarios y exfuncionarios en relación con la existencia y el funcionamiento del cartel, a cambio de recibir los beneficios establecidos en la ley para dichos colaboradores.

El tercer argumento es que la empresa Tecnoquímicas (conocida también como TQ), fue objeto de sanción en dos oportunidades. En la segunda se le acusó de asumir una “operación fachada” por el pago de multas impuestas a los altos directivos involucrados en este cartel (SIC, s. f. c). Esta segunda multa correspondió a 25 mil millones de pesos, por haber asumido el pago de las multas impuestas a cinco de los altos directivos en el año 2016. La investigación arrojó que la forma de hacerlo efectivo fue como “bonificación ocasional”. El pago de sus multas no fue asumido con el patrimonio propio de los trabajadores, sino con recursos y operaciones “fachada” provenientes de Tecnoquímicas. Según la SIC, la empresa generó un incentivo perverso para que los directivos participaran de conductas restrictivas. Aunque esto ha sido objeto de diversos debates desde perspectivas éticas, culturales y legales, el propietario, directivos, abogados y trabajadores de la empresa, cuestionan los procedimientos de la SIC para informar y sancionar por segunda vez a TQ.

Finalmente está la afectación a los consumidores. El mercado de pañales desechables para bebés en Colombia, en los últimos 15 años ha tenido ventas por más de 7,7 billones de pesos y más de 11.300 millones de pañales. En este país, más de dos millones de bebés usan pañales desechables y se venden más de medio billón de pesos al año. Este cartel ha afectado a los hogares con menores de dos años, fundamentalmente aquellos pertenecientes a los estratos 0, 1 y 2. La SIC señaló que busca el mejor funcionamiento, en beneficio de los empresarios y los consumidores, incluyendo a aquellos de escasos recursos económicos, que constituyen la población más vulnerable del país.

### ***Cartel de los cuadernos (2015)***

Por medio de la resolución 7897 firmada el 27 de febrero de 2015, la Delegatura para la Protección de la Competencia de la SIC formuló pliego de cargos contra tres empresas por infracciones al régimen de libre competencia. Se sancionó así a las organizaciones: Carvajal Educación, Colombiana Kimberly Colpapel S. A. y Scribe Colombia (SIC, s. f. d). El cartel de los cuadernos premium funcionó durante trece años, entre 2001 y 2014. Scribe fue vendida en 2011 al grupo Bio Pappel Scribe de México. Así que el antiguo dueño Kimberly fue delator y colaborador de la investigación (Portafolio, 2016). Inicialmente se formularon cargos contra 27 personas naturales en condición de altos directivos, funcionarios y exfuncionarios de las empresas.

La resolución señalada incluyó cuatro puntos en el pliego de cargos: 1) fijación artificial de precios mediante imposición directa de precios por márgenes y precios mínimos de venta e indirecta, y concertar porcentajes de descuentos dirigidos a los canales de comercialización; 2) fijación concertada de políticas y estrategias

de comercialización y mercadeo; 3) fijación concertada de políticas y estrategias financieras y de crédito; y 4) restricción concertada de abastecimiento y distribución en los diferentes canales de comercialización.

Con la información suministrada por las empresas deladoras —Kimberly y Scribe—, en julio de 2014 la SIC visitó a las empresas para recaudar material probatorio. De acuerdo con la Resolución N.º 90560 del 29 de diciembre de 2016 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la SIC, y en congruencia con el programa de beneficios o colaboración por delación compensada, Kimberly y Scribe “confesaron” su participación en esta cooperación empresarial, entregando correos electrónicos, documentos y declaraciones que revelaron su existencia y funcionamiento. Se realizaron más de 14 reuniones en hoteles, clubes, restaurantes y oficinas en Colombia y México, en las que se habrían acordado las condiciones de implementación y funcionamiento del cartel.

En el correo electrónico del 21 de agosto de 2001, el gerente de mercadeo de Carvajal se dirigió a la presidenta de la empresa y al vicepresidente corporativo, así como a otros funcionarios, proponiendo llevar a cabo una reunión en Bogotá o Cali con Kimberly y otros empresarios, para “conocernos y acordar: precios netos a febrero del 2002, descuentos financieros y prácticas comerciales (devoluciones, bonificaciones, etc.)” (Portafolio, 2016: [En línea]). Una segunda prueba incluida sobre los orígenes ilegales del acuerdo, se apoya en la declaración de un colaborador, el 26 de enero de 2015. Mediante esta se confirmaron los primeros acercamientos de los cartelistas y la reunión de febrero de 2002 en el restaurante Los Girasoles, en Cali, con directivos de su compañía. El primer aspecto de la reunión radicó en señalar que el mercado de cuadernos económicos, que significaba cien millones de unidades al año y representaba 70% del mismo, estaba fragmentado por las importaciones baratas provenientes de China y Perú.

Las dos empresas deladoras recibieron exoneración en el pago de la sanción como se consigna en el artículo 14 de la Ley 1340 de 2009 y el Decreto 2896 de 2010 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016). Se impusieron multas a personas naturales vinculadas con las empresas mencionadas. Además, según la resolución del 18 de agosto de 2016, a la empresa Vallecaucana Carvajal Educación S. A. S. y doce de sus directivos, les tocó pagar las multas impuestas por la SIC, que sumadas contabilizaron 16.342 millones de pesos, por acuerdos de restricción de la libre competencia en el sector de los cuadernos. También se impusieron multas por 43.000 millones de pesos a las firmas Colombiana Kimberly Colpapel S. A. y Scribe Colombia. De otro lado, Kimberly se salvó de pagar 138.000 millones de pesos al colaborar para dismantelar este cartel (Portafolio, 2016).

Al igual que en el cartel de los pañales, la SIC adoptó esta decisión buscando proteger, dentro de la economía de mercado, a las empresas competidoras, así como a los hogares y consumidores colombianos, especialmente a aquellos de escasos recursos económicos. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística

(DANE), en Colombia 3,7 millones de hogares compran útiles escolares que incluyen cuadernos. Cerca de 9,5 millones son estudiantes menores de 24 años, que asistían antes de la pandemia a un establecimiento educativo, siendo consumidores frecuentes de este producto estudiantes de primaria, secundaria y universitarios. Estas empresas llegaron a tener el 62% del mercado, y en el periodo de 2001 a 2014 se vendieron en total 1.183 millones de cuadernos por un valor aproximado de dos billones de pesos.

### Reflexión sobre los casos de estudio

Para aumentar la reflexividad sobre la cultura de la cartelización empresarial, es necesario adentrarse en las noticias y analizar la cooperación direccionada de forma inadecuada de los dos carteles estudiados en Colombia. El ejercicio de reflexividad incluyó actividades de clase sobre cinco empresas privadas, a saber: Tecnoquímicas, Familia, Carvajal Educación, Colombiana Kimberly Colpapel y Scribe Colombia; las cuales participaron en los carteles de los pañales y los cuadernos. En este aparte se extraen fragmentos de las discusiones sostenidas en diversas clases, desde el año 2017 hasta marzo de 2022.

Han sido 31 grupos de clase con los que se han compartido actividades reflexivas sobre los casos señalados en tres universidades caleñas y ocho cursos diferentes. En particular, han sido 852 estudiantes de pregrado y maestría de distintos cursos, los cuales se encuentran desglosados en la tabla 1. En muchos de estos debates han participado estudiantes que laboran en empresas cartelizadas, o presentan soportes de experiencias vividas por familiares y amigos durante la sanción impuesta por la SIC.<sup>7</sup>

**Tabla 1.** Distribución de estudiantes participantes en actividades académicas sobre la cartelización empresarial

Universidad	Cursos	Grupos	Pregra.	Posgra.	Estud.	Año
Icesi	Ética y Organizaciones	7	x		280	2017-2021
	Ética y Responsabilidad Social	3		x	58	2018-2020
	Organizaciones e Instituciones	5	x		197	2018-2021
	Contexto cultural, legal y ético, del uso de las tecnologías	1		x	22	2021
PUJ	Antropología del Consumo	4		x	41	2019-2022
	Escuelas Administrativas	5	x		152	2019-2022
Universidad del Valle	Cultura Organizacional	2		x	42	2017-2019
	Ética Profesional	4	x		60	2018-2021
3	8	31	4	4 <sup>8</sup>	852	2017-2022

Fuente: elaboración propia.

7 Por efectos de confidencialidad, no se incluye esta información en el artículo.

8 Dos estudiantes que habían tomado uno de los cursos de posgrado también realizaron su trabajo de grado en una de las empresas cartelizadas. Esto motivó la realización de una entrevista semiestructurada.



Frente a diversas actividades diseñadas como docente, en el aula de clase, muchos de los estudiantes que analizaron los dos casos estudiados mencionaron: “No sabíamos mucho de este tema. Con el profesor de Ética y Responsabilidad Social fuimos a la empresa y vimos cómo hacían los pañales. Pero esta discusión en clase, en Antropología del Consumo, de leer sobre el caso, nos permitió ver la otra cara de la moneda” (Equipo de Comunidades Académicas, posgrado, PUJ - Cali). Es decir, durante las visitas técnicas se presenta el mundo semejante al descrito en informes de sostenibilidad y responsabilidad, maquillados de acuerdo con lo que muchos grupos de interés quieren ver. Pero analizar situaciones ocultas permite desarrollar habilidades reflexivas que contrastan la realidad.

Además de poder ver “el lado oculto de las empresas”, la sensación de injusticia prevalece en los análisis. “Yo no entiendo porque una empresa tan prestigiosa hace eso [...] por fortuna pagaron la sanción, aunque eso no le devuelve nada al consumidor” (Equipo de Representantes de Consumidores, posgrado, U. Icesi). “La sanción presenta inconsistencias y que debería realizarse una investigación más exhaustiva, pues el superintendente podría usar este caso como una fuente de beneficios frente a una posible postulación a un cargo público u otro tipo de beneficio personal” (Equipo de Comunicaciones, pregrado, U. Icesi, apoyados en una entrevista). También se han realizado análisis vinculados con la inclusión de Colombia en el Comité de Competencia de la OCDE en 2015, lo que le ha exigido un mayor compromiso para fortalecer la lucha contra la libre competencia en el mundo.

En efecto, la idea de justicia reparadora no se ha evidenciado en los dos casos de estudio. Las empresas pagan las sanciones, pero el consumidor final, el padre o la madre que pagó por los pañales, los cuadernos, y muchos otros productos de consumo masivo y de la canasta familiar, se entera de que a un conjunto de empresas “les halaron las orejas”, pero no se detiene a pensar en las demandas incompletas de la reparación. Algunos consideran que las multas son mínimas, y para ellos esto explica que la práctica de reincidencia sea alta, como en los casos de las empresas Familia, Kimberly y TQ. Discutirlo en clase permite hacer un llamado a la reflexión sobre estas conductas inaceptables. Más aún cuando estas empresas de la región hacen parte de ese “sueño ideal para trabajar y aplicar sus conocimientos”.

En el papel de evaluadores y directores de trabajos de grado también se ha promovido la actividad reflexiva. En la investigación “La gestión del conocimiento como elemento de sostenibilidad, aplicada a una empresa del sector papelero en la ciudad de Cali”, los estudiantes respondieron durante la sustentación el viernes 8 de junio de 2019: “En mi empresa, que fabrica cuadernos, después de la noticia de cartelización incrementaron la línea ética, el compromiso con la ética. Hay que divulgar si se presentan conflictos de interés para mejorar la transparencia. La idea es que la gente que tiene conocimiento de estas malas prácticas, las haga saber para que los directivos tomen medidas [...]”.

En varios casos, los directivos sancionados fueron retirados de sus cargos, actuando como plantea René Girard, lo que constituye verdaderas situaciones de “chivo expiatorio”. En otros, prevalece la sospecha de que la empresa “pagó” la sanción impartida a los altos directivos; y en una situación, un trabajador renunció al cargo. Desde luego, todas estas acciones tienen efectos sobre la reputación de las empresas.

Sobre la imagen de la empresa hay posiciones divergentes. En una clase de Ética y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la maestría en Finanzas, una estudiante que pertenece al área financiera del corporativo señaló: “lo bueno es que en Colombia la gente no tiene memoria. Así que en mi empresa se pagó la multa y no pasó nada más. Eso se olvida. Mucha gente no se entera de eso profe [...] Eso se genera una campaña de responsabilidad y el ciudadano del común solo se acuerda de lo positivo”.

Otros estudiantes por el contrario, ven la sanción como una forma de revisar ese aprendizaje colectivo: “Como esto afectó la imagen de la empresa, hicieron una investigación y luego vino una reestructuración, y despidieron a los responsables. Hay que hablar abiertamente. Dar información. Se tiene una política de no represalia para manifestar la conducta indebida. También se implementó la campaña “*be yourself*”, sea usted mismo, con el fin de que la gente manifieste su orientación sexual, para ser una empresa inclusiva” (estudiante de la maestría en Administración, PUJ - Cali).

Los carteles empresariales han sido promovidos y patrocinados desde los más altos cargos directivos de las compañías, entre quienes ocuparon las funciones directivas y gerenciales. En este sentido, la preocupación de encontrar el equilibrio propuesto por Chester Barnard (1959) en las prácticas de los directivos, sigue siendo un reto. Es claro que la educación se convierte en un “trampolín” para posteriores ascensos. Al final los estudiantes agradecen estas sesiones de análisis y sacan sus propias conclusiones. Algunas positivas, pensando que la actividad permite generar conciencia sobre el problema social que se genera con prácticas como la cartelización. Y otras negativas, porque estos ejercicios no “resuelven” la realidad del país. Aunque, si esto se creyera, este artículo no tuviese sentido.

### Para concluir

La vocación reflexiva de la antropología, según las propuestas planteadas por William Lloyd Warner (citado en Collins, 1996 y Roca, 1998 y 2001), Rosana Guber (2001) y Arturo Escobar (2007), se constituye en un aporte imprescindible para el estudio de los carteles empresariales, como el de los pañales y el de los cuadernos. Los estudios críticos organizacionales cuestionan estas prácticas anticompetitivas, y el análisis de la realidad en las aulas de clase requiere la aplicación de la ética y la responsabilidad social. La observación, la lectura de noticias y la realización de entrevistas a expertos, cuando es posible, permiten extender la reflexividad a las acciones realizadas por los accionistas y directivos de las empresas estudiadas.

Producto de las investigaciones desarrolladas por entes de control como la SIC, se encuentran muchos documentos que permitieron sancionar económicamente a las cinco empresas de los carteles seleccionados: Tecnoquímicas, Familia, Carvajal Educación, Colombiana Kimberly Colpapel y Scribe Colombia. Dos de estas organizaciones fueron sancionadas más de una vez: Tecnoquímicas y Kimberly. También son cuestionados medios como la delación, utilizada por la SIC para lograr su misión. En esta, los primeros que delatan son los que reciben mayores descuentos. Si no existiera este incentivo, estas prácticas continuarían ocultas. ¿Existirán otros medios para lograr la sanción de estas prácticas?

La cooperación aparece tanto en las obras sobre gestión del trabajo propuestas por Frederick Taylor (1984), Elton Mayo (1959) y Ryuzaburo Kaku (2005), como en organizaciones de base social que propenden por un mayor desarrollo de minorías culturales, y en empresas de economía solidaria. La diferencia sustancial se encuentra en la población que se beneficia o afecta por el fin que se persigue, sus intereses y propósitos. Cuando su base es social, se beneficia a toda la comunidad, aunque también se presenten fracasos al no implementarse una cooperación efectiva, como se propone en el estudio desarrollado por José Antonio Monje (2018).

En la gestión organizacional, la cooperación con intereses ocultos bajo la mesa solo beneficia a unos pocos que se niegan a jugar limpio, y el número de personas afectadas termina siendo mayor: en los casos aquí presentados nos referimos a las familias con bebés y los consumidores de cuadernos prémium, quienes pagaron un valor mayor por estos productos durante una década. Siguiendo a Chester Barnard (1959), la cooperación debe estar presidida por un ideal ético que permita el logro del bien común. Las teorías propuestas por Jean Tirole (citado en Tobón, 2021) y Elinor Ostrom (citado en Benkler, 2009) resaltan una mayor necesidad de cooperar, más aún en tiempos donde el capitalismo pareciera ingobernable.

Es cuestionable que América Latina sea la región del mundo con más carteles empresariales. Muchas empresas multinacionales, cuya casa matriz permanece en los países “desarrollados”, aplicaron “estrategias competitivas” propuestas por diversas teorías, como la dependencia de recursos y costos de transacción. Se incentivan así los actos de colusión, cartelización, juntas directivas entrelazadas y demás que, con los años, adquieren una alta dosis de ilegalidad. Poner en cintura la competencia desarrollada en la presente fase del capitalismo requiere de instituciones fuertes y una sociedad civil empoderada, que castigue los excesos de poder de las empresas cartelizadas. La perspectiva económica y jurídica sobre su estudio requiere ser complementada por la antropología, como ciencia humana y social.

Es en los salones de clase donde se llevan a cabo los “ritos de paso” de empresarios, directivos y trabajadores. La reflexividad no puede quedarse solo en el contexto del trabajo de campo de los especialistas. Es necesario que trascienda a la sociedad, propendiendo por un cambio que permita la construcción de una sociedad civil. Finalmente, preguntarse por la existencia de una cultura de la cartelización

empresarial termina siendo un acto reflexivo que da cuenta de la influencia de los medios de comunicación. No todas las empresas latinoamericanas desarrollan comportamientos de cartelización para existir en un mundo altamente competitivo.

Si la educación se convierte en una forma de aumentar la conciencia, los contenidos de ciertas asignaturas y sus metodologías de estudio no deben quedarse en una visión que refuerza la idea productiva de que “todo lo importado es mejor que lo artesanal”. En las aulas de clase, a partir de la investigación crítica, se deben desarrollar competencias como la reflexividad, la desnaturalización y el antiperformativismo. Esa capacidad de cuestionar, de generar preguntas y leer entre líneas, de estudiar la realidad desde diversas fuentes y pensar en las consecuencias, de tener presente la historia y la identidad cultural, son habilidades que como docentes formados en antropología y otras ciencias sociales, generan huellas que abren caminos por explorar.

## Referencias bibliográficas

- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela (1988). “Teorías sobre la cultura organizacional”. En: *Cultura organizacional*. Legis, Bogotá, pp. 3-37.
- Alvesson, Mats; Bridgman, Todd y Willmott, Hugh (2011). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press, Oxford.
- Aydin, Umut y Figueroa, Nicolás (2019). “The Chilean Anti-cartel Experience: Accomplishments and Challenges”. En: *Review of Industrial Organization*, N.º 54, pp. 327-335. <https://doi.org/10.1007/s11151-018-9633-0>
- Babor, Salomón (2009). *Un antropólogo en la empresa. De la cultura de la gestión a la gestión de la cultura*. Gran Aldea, Buenos Aires.
- Barnard, Chester (1959). “Las funciones de los elementos dirigentes”. En: *DA - Documentación Bibliográfica*, N.º 23, pp. 77-84. [En línea:] [http://ubicua.cua.uam.mx/pluginfile.php/149806/mod\\_resource/content/1/chester%20barnard%20las%20funciones%20de%20los%20dirigentes.pdf](http://ubicua.cua.uam.mx/pluginfile.php/149806/mod_resource/content/1/chester%20barnard%20las%20funciones%20de%20los%20dirigentes.pdf). (Consultado el 15 de marzo de 2020).
- Benkler, Yochai (2009). “The unselfish gene. We are more cooperative and less selfish than most people believe. Organizations should help us embrace our collaborative sentiments”. En: *Harvard Business Review*, vol. 89, N.º 7/8, pp. 76-85.
- Berheim, Douglas y Madsen, Erick (2017). “Price Cutting and Business Stealing in Imperfect Cartels”. En: *American Economic Review*, vol. 107, N.º 2, pp. 387-424. DOI : [10.1257/aer.20140359](https://doi.org/10.1257/aer.20140359)
- Bermúdez, Héctor (2016). “De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado?”. En: Varón, Diego y Giraldo, Ximena (comps.). *Gestión, subjetividad y crítica: Nuevos territorios para leer la organización*. Universidad del Valle, Cali, pp. 103-125.
- Caracol Radio (21 de diciembre de 2016). “Cartel de los pañales afectó más de 2 millones de hogares colombianos pobres: Superindustria”. En: Caracol Radio. [En línea:] [https://caracol.com.co/programa/2016/12/21/6am\\_hoy\\_por\\_hoy/1482323791\\_410283.html](https://caracol.com.co/programa/2016/12/21/6am_hoy_por_hoy/1482323791_410283.html). (Consultado el 15 abril de 2018).
- Collins, Randall (1996). *Cuatro tradiciones sociológicas*. Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa, México.
- Connectas (s. f. a). “Encuentro Virtual: América Latina, región de carteles empresariales”. En: *Connectas. Plataforma periodística para las Américas*. [En línea:] <https://www.connectas.org/eventos/encuentro-virtual-america-latina-region-de-carteles-empresariales/>. (Consultado el 16 de junio de 2020).

- Connectas (s. f. b). “Ganar sin competir”. En: *Connectas*. [En línea:] <https://www.connectas.org/especial/america-latina-region-de-carteles/ganar-sin-competir.html>. (Consultado el 14 de junio de 2020).
- Connectas (26 de enero de 2018). *Encuentro Virtual - América Latina, región de carteles*. [Archivo de video]. [En línea:] <https://www.youtube.com/watch?v=cHiUYki6AR4>. (Consultado el 14 de junio de 2020).
- Contreras, Roberto y Zaldívar, Zenobio (2021). “Colusión y regulación, una visión histórica (1973-2018): el caso de Chile”. En: *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, vol. 15, N.º 2, pp. 65-84.
- De la Garza Toledo, Enrique (2003). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. FLACSO, UAM, FCE, México.
- Duque, Pedro José (2009). *Cartel ilustrado en Colombia: década 1930-1940*. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.
- Erhard, L. (1989). *Bienestar para todos*. [Traducido por Enrique Tierno Galvan]. Unión Editorial S. A., Madrid.
- Escobar, Arturo (2007). *La invención del tercer mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Fundación Editorial El Perro y La Rana, Caracas.
- Esteve Fabregat, Claudio (1984). *Antropología industrial*. Anthropos, Barcelona.
- Fonseca, Regina (2015). *Carteles económicos y derecho penal. Análisis político-criminal de los acuerdos horizontales restrictivos de la competencia*. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- Fournier, Valérie y Grey, Chris (2000). “At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies”. En: *Human Relations*, vol. 53, N.º 1, pp. 7-32.
- Gómez, Diana (2021). “Lo incierto de los programas de beneficios por colaboración”. En: *Dikaion*, vol. 30, N.º 1, pp. 27-67. DOI:10.5294/dika.2021.30.1.2
- Guber, Rosana (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Hirshleifer, J. y Hirshleifer, D. (2000). *Microeconomía. Teoría del precio y sus aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México.
- Hofstede, Geert (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza, Madrid.
- Jaccard, Nathan (2016). *La rosca nostra. Cómo operaban los carteles que tumbaron a los colombianos*. Planeta, Bogotá.
- Jaspers, J. D. (2019). “Business cartels and organised crime: exclusive and inclusive systems of collusion”. En: *Trends in Organized Crime*, N.º 22, pp. 414-432. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12117-018-9350-y>
- Kaku, Ryuzaburo (2005). “La senda Kyosei”. En: *Harvard Business Review. América Latina*, vol. 83, N.º 8, pp. 77-86.
- Leal Acosta, Adriana Carolina (1 de noviembre de 2019). “En los últimos cinco años se han sancionado a 28 carteles de empresas en el país”. En: Asuntos legales. [En línea:] <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/en-los-ultimos-cinco-anos-se-han-sancionado-a-28-carteles-de-empresas-en-el-pais-2927618>. (Consultado el 20 de mayo de 2021).
- Martínez, Mónica y Larrea, Cristina (2010). *Antropología social, desarrollo y cooperación internacional. Introducción a los fundamentos básicos y debates actuales*. UOC, Barcelona.
- Mayo, Elton (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Galatea - Nueva Visión, Buenos Aires.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Superintendencia de Industria y Comercio (29 de diciembre de 2016). *Resolución N.º 90560 de 2016 “Por medio de la cual se deciden unos recursos de reposición”*. [En línea:] [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/estados/022018/RES\\_90560\\_DE\\_2016\\_RECURSO\\_RES\\_54403\\_DE\\_2016.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/estados/022018/RES_90560_DE_2016_RECURSO_RES_54403_DE_2016.pdf). (Consultado el 10 de marzo de 2019).

- Mintzberg, Henry (2005). *Directivos, no MBA's*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Monje, José Antonio (2018). “Antropología del desarrollo y factores críticos para el éxito de los proyectos de cooperación internacional. El caso de las ONGD en América Latina”. En: *Revista de Antropología Iberoamericana*, vol. 13, N.º 1, pp. 93-117. [En línea:] <https://www.aibr.org/antropologia/netesp/numeros/1301/130106.pdf>. (Consultado el 25 de mayo de 2021).
- Moure, Juan G.; Lombana, Santiago y Camacho, Juan Carlos (s. f.). “La cartelización empresarial: detalles de las 23 sanciones más recientes impuestas por la Superintendencia de Industria y Comercio”. En: OlarteMoure. [En línea:] <https://www.olartemoure.com/la-cartelizacion-empresarial-detalles-de-las-23-sanciones-mas-recientes-impuestas-por-la-sic/>. (Consultado el 23 de junio de 2021).
- Nieto, Nubia (2019). “La logística del negocio de las drogas: Narconomics - how to run a drug cartel”. En: *Psicología Política*, vol. 19, N.º 46, pp. 700-703.
- Ouchi, William (1990). *Teoría Z*. Universal, Bogotá.
- Palacios, Andrés (2019). “La lucha contra los carteles empresariales en la contratación estatal en Colombia”. En: *Revista Latinoamericana de Derecho*, N.º 3, pp. 117-134. DOI: [10.29263/lar03.2019.06](https://doi.org/10.29263/lar03.2019.06)
- Pérez Sánchez, Ana (2017). “¿Qué es un cartel?”. En: *Finanzas y Economía*. [En línea:] <http://www.finanzas.com/cartel>. (Consultado el 10 de junio de 2018).
- Peters, Thomas y Waterman, Robert (1985). *En busca de la excelencia*. Círculo de Lectores S. A., Bogotá.
- Picas Contreras, Joan (2001). *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*. Universitat de Barcelona, Barcelona. [En línea:] <https://www.tdx.cat/handle/10803/705#page=1>. (Consultado el 5 de diciembre de 2021).
- Portafolio (21 de agosto de 2016). “Con \$59.000 millones, la SIC multa a Carvajal y kimberly por ‘cartel de los cuadernos’”. En: *Portafolio*. [En línea:] <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/multa-a-carvajal-y-kimberly-por-parte-de-la-superindustria-499732>. (Consultado el 10 de febrero de 2019).
- Portafolio (26 de abril de 2021). “Las empresas con las multas más altas en 2021”. En: *Portafolio*. [En línea:] <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-empresas-con-las-multas-mas-altas-en-2021-551322>. (Consultado el 20 de julio de 2021).
- Ríos Tangua, Jorge Andrés (11 de agosto de 2018). “La cartelización volvió perezosos a los empresarios”. En: *La Opinión*. [En línea:] <https://www.laopinion.com.co/economia/la-cartelizacion-volvio-perezosos-los-empresarios-160049>. (Consultado el 2 de febrero de 2019).
- Robledo, Pablo Felipe (9 de febrero de 2022). “Tatequieto a la cartelización”. En: *El Espectador*. [En línea:] <https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/pablo-felipe-robledo/tatequieto-a-la-cartelizacion/>. (Consultado el 4 abril de 2022).
- Roca Girona, Jordi (1998). *Antropología industrial y de la empresa*. Ariel, Barcelona.
- Roca Girona, Jordi (2001). “¿Antropólogos en la empresa?: a propósito de la (mal)llamada cultura de empresa”. En: *Etnográfica*, vol. V, N.º 1, pp. 69-99. <https://doi.org/10.4000/etnografica.2794>
- Ruiz, Yaz Belinda y Arango, Julia Clemencia (2012). “La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas”. En: *Diversitas en Perspectivas Psicológicas*, vol. 8, N.º 2, pp. 285-307.
- Sampson, A. (1977). *Las siete hermanas. Las grandes compañías petroleras y el mundo que han creado*. Grijalbo S. A., Barcelona.
- Serrano, Felipe (12 de noviembre de 2016). “Delación, clave para dismantelar carteles”. En: *El Espectador*. [En línea:] <https://www.elespectador.com/noticias/economia/delacion-clave-desmantelar-carteles-articulo-665193>. (Consultado el 13 de marzo de 2019).
- SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) (s. f. a). “Superindustria formula Pliego de Cargos contra 5 empresas por cartelización empresarial para aumentar los precios de los pañales desechables para

- bebé”. En: *Superintendencia de Industria y Comercio*. [En línea:] <https://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-formula-pliego-de-cargos-contras-5-empresas-por-cartelizacion-empresarial-para-aumentar-los-precios-de-los-panales-desechables-para-bebe>. (Consultado el 10 de febrero de 2018).
- SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) (s. f. b). “Por cartelización empresarial en pañales para bebé, Superindustria sanciona a 3 empresas y 16 altos directivo”. En: *Superintendencia de Industria y Comercio*. [En línea:] <https://www.sic.gov.co/noticias/por-cartelizacion-empresarial-en-panales-para-bebe-superindustria-sanciona-a-3-empresas-y-16-altos-directivo>. (Consultado el 10 de febrero de 2018).
- SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) (s. f. c). “Superindustria impone drásticas sanciones a TECNOQUÍMICAS por asumir, mediante una operación fachada, el pago de las multas impuestas a sus altos directivos en el denominado ‘Cartel de los Pañales’”. En: *Superintendencia de Industria y Comercio*. [En línea:] <https://www.sic.gov.co/superindustria-impone-drasticas-sanciones-a-tecnoquimicas-por-asumir-mediante-una-operacion-fachada-el-pago-de-multas>. (Consultado el 10 de febrero de 2018).
- SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) (s. f. d). “Por presunta cartelización empresarial para fijar los precios de los cuadernos, Superindustria formula Pliego de Cargos contra 3 empresas”. En: *Superintendencia de Industria y Comercio*. [En línea:] <https://www.sic.gov.co/noticias/por-presunta-cartelizacion-empresarial-para-fijar-los-precios-de-los-cuadernos-superindustria-formula-pliego-de-cargos-contras-3-empresas>. (Consultado el 10 de marzo de 2019).
- Taylor, Frederick (1984). *Principios de la administración científica*. El Ateneo, Barcelona.
- Tobón, Alexander (2021). “Jean Tirole y la nueva identidad de la ciencia económica”. En: *Apuntes del Cenes*, vol. 40, N.º 71, pp. 17-40.
- Tomé Valiente, Carmen (1999). “Antropología aplicada y cooperación al desarrollo. Reflexiones desde la frontera agrícola en río San Juan, Nicaragua”. En: *Cuadernos de Etnología y Etnografía de Navarra*, N.º 73, pp. 241-252. [En línea:] <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/handle/2454/26396>. (Consultado el 22 de marzo de 2021).
- Trujillo, John (2010). “Antropología en México y España: industria, trabajo y organizaciones”. En: *Virajes*, N.º 12, pp. 197-226.
- Vahos, Fausto (2018). “¿Cómo gestionar una crisis reputacional?” En: *Perspectiva Empresarial*, vol. 5, N.º 1, pp. 91-108. DOI: [10.16967/rpe.v5n1a8](https://doi.org/10.16967/rpe.v5n1a8)
- Varón, Diego (2020). “Hacia una integración de la antropología urbana, del trabajo y las organizaciones. Reflexiones entre empresa y ciudad en Cali - Colombia”. En: *Jangwa Pana*, vol. 19, N.º 3, pp. 428-450. DOI: [10.21676/16574923.3756](https://doi.org/10.21676/16574923.3756)
- Vásquez, Eileen (2018). “¿Por qué los beneficios contenidos en la Ley 1340 de 2009 no constituyen un incentivo suficiente para generar la delación de conductas restrictivas de la competencia?”. En: *Contexto. Revista de Derecho y Economía*, N.º 49, pp. 49-67. <https://doi.org/10.18601/01236458.n49.04>
- Villaveces, Santiago (1997). “Cultura y empresa: la objetivación del yo para consumir al otro”. En: *Antropología en la modernidad*. Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH), Bogotá, pp. 93-125.
- Zabala, Hernando; Arboleda, Olga Lucía y Cueto, Eduardo (2018). “Aproximaciones a una antropología de la cooperación”. En: *Revista Science of Human Action*, vol. 3, N.º 1, pp. 16-33. [En línea:] [https://www.researchgate.net/publication/327329122\\_Aproximaciones\\_a\\_una\\_antropologia\\_de\\_la\\_cooperacion/link/5b889d4f299b1d5a7333620/download](https://www.researchgate.net/publication/327329122_Aproximaciones_a_una_antropologia_de_la_cooperacion/link/5b889d4f299b1d5a7333620/download). (Consultado el 25 de mayo de 2021).
- Zapata, Álvaro y Rodríguez, Alfonso (2008). *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Universidad del Valle, Cali.



# Los gerentes, entre el ser y el parecer. Percepciones de los empleados de una empresa de telecomunicaciones sobre las acciones y los discursos de sus gerentes generales (2000-2010)

Luis Fernando Córdoba Henao

Ingeniero electrónico, especialista en Estrategia Gerencial y Prospectiva, especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad, magíster en Antropología. Docente ocasional, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia. Dirección electrónica: [fernando.cordoba@udea.edu.co](mailto:fernando.cordoba@udea.edu.co)

**Resumen.** La calificación a los gerentes generales de las empresas se considera una labor exclusiva de los dueños y del mundo empresarial, que los clasifican de acuerdo con los resultados financieros que muestran las organizaciones a cargo, a veces sin importar lo que pasa al interior. El presente documento muestra las percepciones que se forman los empleados de una empresa de telecomunicaciones sobre las intenciones, acciones y resultados de los gerentes generales que estuvieron al mando de la organización a principios de este siglo. Se apoya en la forma como los empleados les perciben las competencias del ser, saber, hacer y parecer.

**Palabras clave:** ser, parecer, gerentes, percepciones, empleados.





## Managers, between Being and Opinion. Perceptions of employees of a telecommunications company on their general managers' actions and discourse (2000-2010).

**Abstract.** Rating the companies' general managers is considered an exclusive work of the owners and the business world, which classify them according to the financial results shown by the organizations, sometimes regardless of what happens inside them. This document shows the perceptions of a telecommunications company employees on the intentions, actions, and results of the general managers overseeing the organization at the beginning of this century. It is based on the way employees perceive the competencies of being, knowing, doing, and appearing.

*Keywords.* being, appearing, managers, perceptions, employees.

## Les directeurs généraux : entre l'être et le paraître : perceptions des employés d'une entreprise de télécommunication sur les actes et les discours des directeurs généraux (2000-2010)

**Résumé.** La qualification des directeurs généraux d'entreprises est considérée comme une tâche exclusive des propriétaires et du monde des affaires qui les classent en fonction des résultats financiers démontrés par les organisations qu'ils dirigent, ceci parfois indépendamment de ce qui se passe à l'intérieur. Ce document montre les perceptions que les employés d'une entreprise de télécommunication se forment à partir des intentions, des actions et des résultats des directeurs généraux qui étaient à la tête de l'organisation au début de ce siècle. On se base sur la perception qu'ont les employés de leurs compétences en matière d'être, de savoir, de faire et de paraître.

*Mots clés.* être, apparences, directeur général, perceptions, employés.

## Os gerentes, entre o ser e o parecer. Percepções dos empregados de uma empresa de telecomunicações sobre as ações e os discursos de seus gerentes comerciais (2000-2010).

**Resumo.** A qualificação aos gerentes gerais das empresas julga-se como trabalho exclusivo dos donos e do mundo empresarial, que os classificam de acordo com os resultados financeiros que mostram as organizações chefiadas, às vezes sem levar em conta o que acontece ao interior. O presente documento mostra as percepções que se formam os empregados de uma empresa de telecomunicações sobre as intenções, ações e resultados dos gerentes gerais que estiveram chefiando a organização no início do presente século. Apóia-se na forma como os empregados lhes percebem as proficiências do ser, saber, fazer e parecer.

*Palavras-chave.* ser, parecer, gerentes, percepções e empregados.

### 1. Introducción

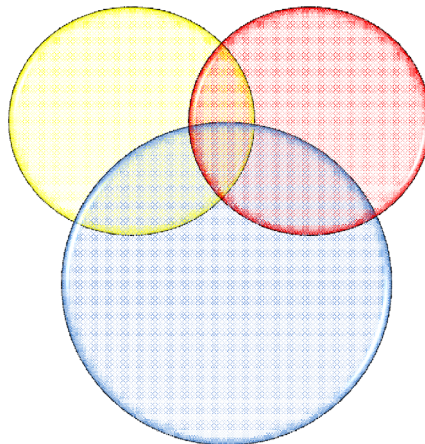
El presente trabajo documenta los resultados de la investigación realizada por Luis Fernando Córdoba Henao en una empresa de telecomunicaciones del departamento de Antioquia, acerca de las percepciones de los empleados sobre la administración de los gerentes generales, considerando la rotación de estos, de tal forma que en dieciséis años estuvieron diez gerentes y para el periodo explícito de la investigación, entre 2000 y 2010, fueron siete los dirigentes. El investigador estuvo vinculado por dieciséis años a la organización, principalmente en cargos

directivos de estrategia y gestión del talento humano. La investigación se hizo para optar al título de magíster en Antropología en la Universidad de Antioquia.

Hoy se reescribe este documento con base en los mismos resultados de la investigación y desde un punto de vista diferente, pues el investigador ya no está en la organización desde hace varios años y su experiencia laboral está enriquecida por la participación en otras empresas como asesor en estrategia y talento humano.

La investigación recibió por nombre: *Entre el ser y el parecer*, y fue realizada bajo la metodología de estudio de caso, la cual permite sacar conclusiones y aprendizajes que pueden servir en contextos similares. Para conservar la confidencialidad acordada con los participantes, el nombre de la empresa será remplazado por “La Empresa” y los nombres de los gerentes serán codificados como se explicará más adelante.

La estructura general del trabajo consistió en obtener y analizar información desde tres frentes diferentes que son: 1) intenciones de los gerentes generales, 2) resultados logrados por los gerentes generales, y 3) percepciones de los empleados sobre los discursos y las acciones de los gerentes generales. La figura 1 muestra estos temas y las intersecciones entre ellos con una numeración para las diferentes áreas de acuerdo con el orden en que serán abordadas en el presente documento, así: 4) intenciones de los gerentes comparadas con los resultados logrados, 5) resultados de los gerentes y percepciones de los empleados, y 6) intenciones de los gerentes desde las percepciones de los empleados. Así las cosas, el área 7 muestra la intersección de todas las demás y permitirá mirar de manera global las relaciones entre ellas para las observaciones finales: 7) percepciones de los empleados de La Empresa sobre las acciones y los discursos de sus gerentes generales.



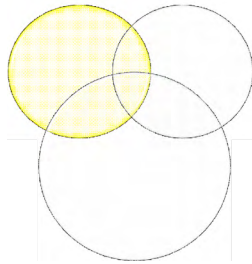
---

**Figura 1.** Estructura del documento

*Fuente:* elaboración propia

Los tres frentes iniciales serán mostrados tal como los arrojó la investigación de manera fiel, solo se presentará una reflexión de manera explícita que será utilizada para el análisis final; mientras que, para las intersecciones, el autor hará comentarios e interpretaciones basadas en los aportes de los empleados y el conocimiento y la experiencia propios de su cargo en La Empresa, buscando respuestas a la pregunta que motivó esta investigación.

## 2. Intenciones de los gerentes generales



Fueron entrevistados a profundidad siete exgerentes que iban a la fecha de la investigación, de los diez conocidos por el investigador. Como resultado de las entrevistas se establecieron tres categorías con características muy particulares, que pueden resumirse así:

### ***Grupo I: los expertos empresarios***

Hablan con orgullo de sus familias numerosas, con hijos universitarios o profesionales. Cuando se refieren a sus estudios solo mencionan el pregrado. Su misión era despolitizar La Empresa; contratados por su experiencia y, de manera indirecta, por política. Su estrategia se orientó a entender el mercado para dar continuidad al negocio. Se percibieron como sociables, amables y sencillos, preocupados por el bienestar de los empleados y sus familias. Su relación con el sindicato fue respetuosa y cordial.

### ***Grupo II: los académicos financieros***

Fueron los más jóvenes y estaban viviendo su primera experiencia como gerentes generales. Con familias pequeñas, escasamente mencionan a sus hijos menores de edad. Enfáticos al hablar de sus pregrados y posgrados, destacaron las universidades en las que estudiaron, para legitimar sus decisiones. Dejaron claro que su llegada a La Empresa fue por méritos propios, como resultado de rigurosos procesos de selección, sin intervención política, a la que declaran su aversión.

Se consideraban los indicados para recuperar la confianza de los accionistas, quienes respaldaron sus decisiones desde el momento de la selección, pues habían sido “hechos a pulso” y no le debían nada a nadie. Convencidos de tener la claridad para sacar la organización adelante, gracias a su pasión por el desarrollo empresarial. Aseguraban no esperar a nadie, y pensaban que los empleados solo tenían que obedecer. Su estrategia estaba basada en planes de decisiones que se imponían exclusivamente desde lo financiero. En sus propias palabras, la relación con el sindicato era “absolutamente hipócrita y llena de problemas”.

### **Grupo III: los sociables políticos**

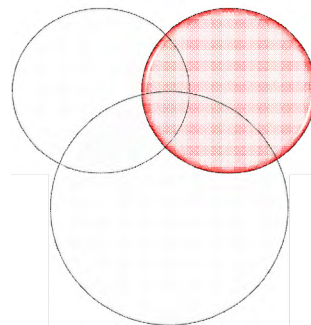
Quienes tenían más edad durante su administración; sus familias eran pequeñas, con hijos adolescentes y reconocieron los privilegios que tuvieron de sus padres. Se refirieron más al colegio de bachillerato que a la universidad. Muy orgullosos de su llegada a La Empresa como pago por el favor de haber ayudado en una campaña política; sobre su propósito, vagamente hablaron de consolidar resultados. Se consideraron sociables, y lo eran: deportistas que promovieron los escenarios y eventos en los que participaban con todos, amantes de las fiestas, de las comunicaciones públicas en medios masivos y la popularidad, se aprendieron los nombres de la mayoría de los empleados y eran muy seguros de sí mismos. Su estrategia consistió en encontrar un norte para La Empresa, comunicarlo de manera positiva a los empleados para comprometerlos y hacer seguimiento periódico. Cultivaron las buenas relaciones con todos, especialmente con el sindicato.

Respetando los acuerdos de confidencialidad, los exgerentes generales son presentados en estos grupos y llamados en orden cronológico como *grupo I* con GA y GB, *grupo II* con GC y GG, mientras que el *grupo III* está conformado por GD, GE y GF; además, está GH para algunos de los datos puesto que, sin ser parte de la muestra seleccionada, los empleados lo relacionaron por estar en ejercicio al momento de las entrevistas.

### **Reflexión 1: los gerentes no ven el mundo como es, sino como ellos son**

Independientemente de las intenciones de cada gerente general, pueden identificarse unos motivadores propios para cada grupo, que son: el mundo empresarial para el grupo I, la academia y las finanzas para el grupo II, y el mundo político y social para el grupo III.

### **3. Resultados logrados por los gerentes generales**



Pierre Bourdieu define los campos sociales como espacios de juego históricamente constituidos por sus instituciones específicas y sus leyes de funcionamiento propias (Bourdieu, 1990). Para este sociólogo francés la sociedad puede ser concebida como un espacio diferenciado de posiciones sociales en el que las relaciones entre estas posiciones constituyen el núcleo de lo que es propiamente social (Aguilar Novoa, 2003). Un campo tiene los siguientes elementos: un capital simbólico que está en juego (prestigio, legitimidad, autoridad, economía,

entre otros), y un espacio de juego donde se establecen luchas (unos participantes de ese juego o agentes tienen intereses por ocupar posiciones dentro del campo). Una característica de los campos es que tienen leyes específicas de acuerdo con el tema o tipo de capital (intelectual, político, arte, filosofía, alta costura, religioso, incluso empresarial) y otras leyes que son generales y que aplican para todos los campos.

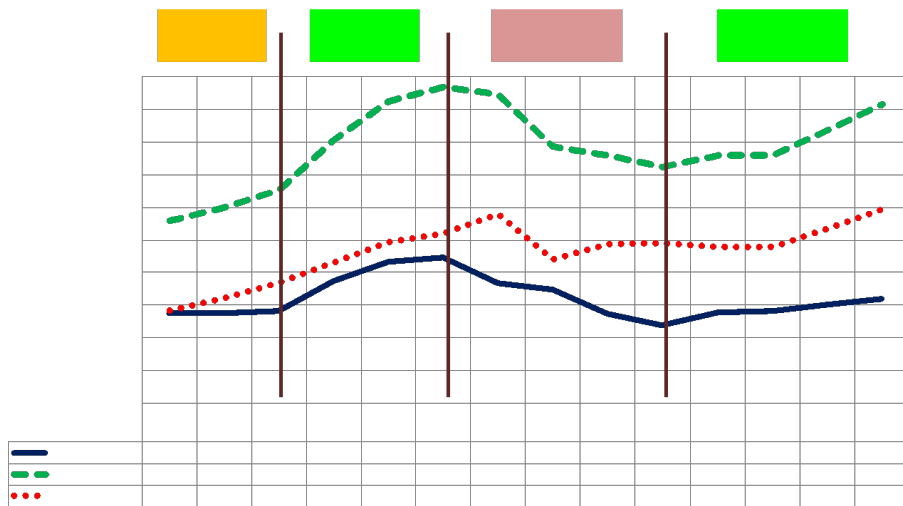
Los resultados financieros de las empresas también dependen de cómo ha sido la gestión de quienes las dirigen y esto se convierte en prestigio para los gerentes, puesto que habla de sus habilidades y desempeño, lo que les abre posibilidades laborales tanto en el mundo privado como público, pues los dueños de las empresas están buscando entregar la responsabilidad de sus negocios a ejecutivos que hayan demostrado capacidades en experiencias directivas profesionales. Por eso no es extraño que los gerentes de empresas exitosas sean convocados a tomar las riendas de otras empresas e incluso de sectores diferentes.

Hablar de los logros de un gerente es complicado si no se sabe cuál es el propósito que tiene; incluso, cuando este se conoce es difícil saber cuál gerente es mejor que otros si no hay una variable comparable entre los resultados de sus gestiones. Por eso, el mundo empresarial ha aceptado ciertos factores para validar la gestión y desempeño organizacional, entre estos están: número de clientes, sucursales, productos vendidos, valor de las acciones, ingresos, utilidades y, actualmente, el EBITDA (por sus siglas en inglés —*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*—) que es la utilidad que se obtiene al deducir de los ingresos los costos y gastos que implican desembolso de efectivo. También se le denomina Utilidad Operativa de Caja (García, 2009). Veamos:

$$EBITDA = \text{Ingresos} - (\text{Costos} + \text{Gastos})_{\text{efectivos}}$$

Este indicador se ha consolidado en los últimos años como uno de los más utilizados para medir la rentabilidad operativa de una empresa y, por ende, la gestión de los gerentes generales.

Para poder comparar la gestión de los gerentes, se revisaron los informes de gestión de los años 1999 a 2012, con los que las administraciones dan cuenta de su gestión ante la asamblea de socios cada año. En la figura 2 puede verse el comportamiento del EBITDA (línea en azul), como la diferencia entre los ingresos (línea entrecortada verde) y los costos y gastos (línea punteada roja). Este tiene cuatro momentos claramente definidos:



**Figura 2.** Comportamiento del EBITDA

**Nota:** los gerentes generales son presentados con sus respectivos pseudónimos, de GA hasta GH.

**Fuente:** elaboración propia

### **Primer momento: EBITDA estable**

Muestra un incremento en los ingresos y en los costos y gastos en la misma proporción, como consecuencia, el EBITDA se mantuvo sin variaciones considerables durante el periodo correspondiente a los gerentes GA, GB y el inicio de GC.

### **Segundo momento: EBITDA en crecimiento**

Con el mayor incremento de los ingresos durante todo el tiempo estudiado, mientras que los costos y gastos lo hicieron de la misma manera que en el primer momento. En todo este periodo estuvo el gerente GC.

### **Tercer momento: EBITDA en decrecimiento**

Con marcada disminución de los ingresos, mientras que los costos y gastos seguían creciendo, hasta que hubo una disminución radical entre 2005 y 2006, lo que conllevó a la reducción de la planta de personal en un 20%, que significó la salida de más de doscientos empleados de la organización. En este momento estuvieron los gerentes GD, GE y GF.

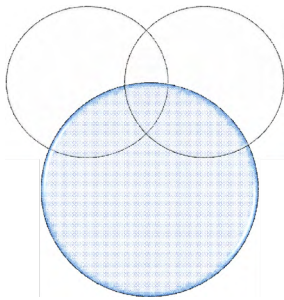
### Cuarto momento: EBITDA en crecimiento (recuperación)

Tiene un comportamiento similar al del segundo momento, con el EBITDA en crecimiento; llamado *recuperación* por venir de un descenso continuo. En este momento estuvieron los gerentes GG y GH.

### Reflexión 2: aunque no lo quieran, son medidos desde afuera

El EBITDA es una medida del comportamiento de las organizaciones que sirve para homologar y hacer comparables las gestiones y desempeños de estas con respecto a otras, incluso entre sectores diferentes, y de los gerentes que están a cargo.

## 4. Percepciones de los empleados sobre los gerentes generales



La respuesta a la pregunta que motivó esta investigación pudo haberse resuelto solo con entrevistar a los empleados; sin embargo, hubiera quedado incompleta sin los dos temas anteriores, porque el contexto que estos brindaron, orientó y facilitó el entendimiento.

Se hicieron entrevistas grupales, por niveles de la estructura organizacional, a 43 de los 90 empleados que estuvieron en La Empresa durante las administraciones de los gerentes elegidos para el estudio. Se utilizó un cuestionario base para las entrevistas y los conceptos que se presentan a continuación orientaron la interpretación y el análisis de los datos.

*Preguntas a los empleados:* para obtener la información por parte de los empleados se realizaron varias preguntas, aquí se presentan algunas, con las respuestas correspondientes organizadas y clasificadas para su análisis.

**Tabla 1.** Características de un buen gerente general

Grupo de características		Total
No.	Cantidad de empleados de la muestra	43
1	Líder y motivación que comunica e informa	22
2	Capacidad y claridad estratégica	20
3	Ser humano, cercano y empático	19
4	Respeto y genera confianza	19
5	Valora y reconoce a los empleados	15
6	Conocimientos académicos y del negocio	14
7	Ejecutivo, que logre resultados y que genera ingresos	10

Grupo de características		Total
No.	Cantidad de empleados de la muestra	43
8	Apertura y capacidad de escucha	10
9	Trabaja en equipo y toma de decisiones	9
10	Visión sistemática e integral	9
11	Con relaciones y que participe en eventos	8
12	Innovador y que genere cambio	6
Totales		161

Fuente: elaboración propia

### **¿Qué es un buen gerente general?**

Esta pregunta tuvo 161 respuestas que se agruparon por afinidades en 12 categorías, las cuales se presentan en la tabla 1.

### **¿Cuál es el mejor gerente general y cuál el peor gerente general?**

Las respuestas se muestran en la tabla 2 para cada uno de los gerentes de La Empresa.

**Tabla 2.** Mejor y peor gerente general

#### **Mejor gerente general 2000 - 2011**

Gerentes generales	Muestra	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	Total votos
Total	43	0	0	5	0	4	2	31	12	54
% del Total	100%			9,3%		7,4%	3,7%	57,4%	22,2%	100%

#### **Peor gerente general 2000 - 2011**

Gerentes generales	Muestra	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	Total votos
Total	43	0	4	2	14	0	23	0	0	43
% del Total	100%		9,3%	4,7%	32,6%		53,5%			100%

Fuente: elaboración propia

Para el mejor gerente (cuadro azul) las respuestas son mayores que la muestra, porque algunos de los entrevistados sugirieron dos candidatos a mejor gerente; mientras que para el peor gerente (en rojo) sí coinciden las cantidades.

Puede observarse que están todas las combinaciones posibles en las respuestas; es decir, hay gerentes que solo son referenciados como los mejores, otros como los peores, otros simultáneamente como mejores y peores y también quien no fue seleccionado en ninguno de los dos casos.



### Comparación de las características de un buen gerente con el mejor y el peor gerente general

Sobre el mejor y peor gerente se escucharon razones variadas y fue así como se construyó la figura 3, en la cual se presenta en color gris la frecuencia con que aparecen las características de un buen gerente y con azul, cómo se las destacan al que consideran mejor, mientras que en rojo se indica la cantidad en que fueron esperadas del peor gerente general. A uno le resaltan lo que al otro le reclaman.

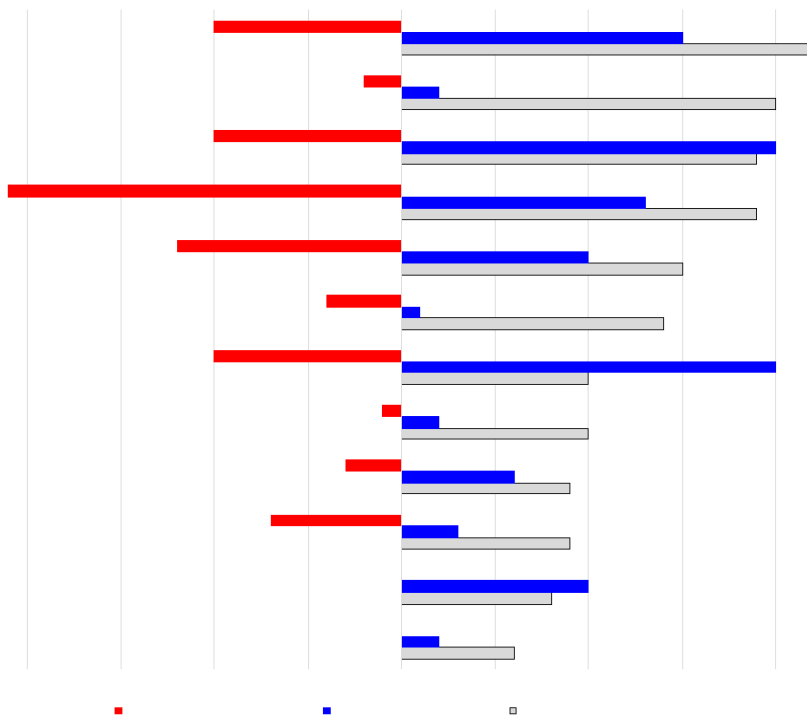


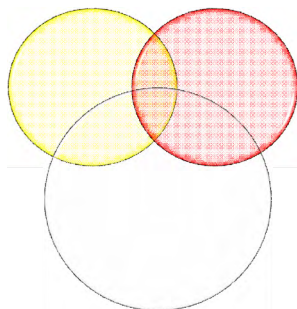
Figura 3. Comparación de características y gerentes

Fuente: elaboración propia

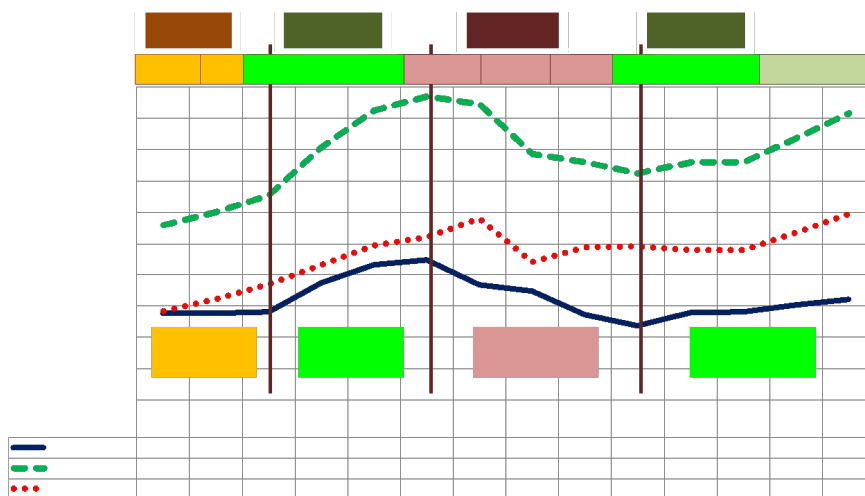
### Reflexión 3: los empleados son sujetos activos

Los empleados se forman sus propias ideas sobre la gestión de una organización y con base en ellas describen, califican y clasifican a los gerentes por sus desempeños y de acuerdo con las experiencias vividas y compartidas entre ellos mismos.

## 5. Intenciones de los gerentes comparadas con los resultados logrados



Como ya se mencionó en líneas anteriores, las empresas suelen medir su desempeño con variables que puedan ser comparables entre ellas, como es el EBITDA, que se usa para reconocer, premiar y clasificar a los gerentes de las organizaciones, lo que los posiciona en el medio empresarial.



**Figura 4.** Grupos de gerentes y EBITDA

*Fuente:* elaboración propia

Al comparar los resultados de La Empresa en los momentos identificados para el EBITDA con los grupos de gerentes que estuvieron a cargo, como lo muestra la figura 4, puede decirse lo siguiente:

### **Grupo 1: los expertos empresarios y la estabilidad del EBITDA**

La estrategia de los gerentes GA y GB se basó en entender el mercado y trabajar por la continuidad del negocio y el futuro de La Empresa. El resultado de su gestión se destaca por un EBITDA estable; se dedicaron a procesos de transformación

empresarial y a invertir en nuevos mercados, lo que abonó el terreno para la gestión de las administraciones posteriores. Ellos tenían más visión de futuro, independiente de que fueran quienes mostraran los resultados alcanzados posteriormente.

### ***Grupo II: los académicos financieros y el decrecimiento del EBITDA***

Decrecimiento continuo del EBITDA, esta fue la característica de la gestión de los gerentes GD, GE y GF. Habían recibido una empresa que venía de varios años de crecimiento y reorientaron la estrategia y los proyectos basándose primordialmente en resultados financieros, sin relacionarlos con otros sistemas de La Empresa como las personas, quienes, para ellos, eran recursos que producían y debían hacer lo que se les decía; además, por su aversión a todo lo relacionado con política, desconocieron el potencial de mercado e ingresos que había en ese sector. Aunque los tres habían estado en cargos directivos, era su primera experiencia como gerentes generales. Los ingresos disminuyeron vertiginosamente y, para evitar las pérdidas, fue necesario bajar los costos mediante un plan de retiro que tuvo como consecuencia la disminución de la planta de personal en un 20% (más de doscientos empleados). Definieron estrategias coherentes académicamente, que no alcanzaron a ejecutarse de manera satisfactoria y por eso se enfocaron en reducir costos en lugar de traer ingresos para La Empresa.

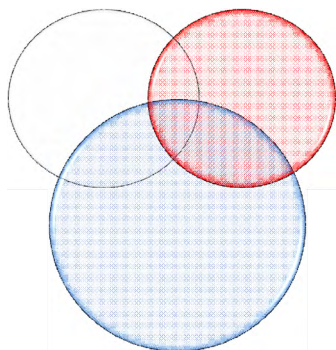
### ***Grupo III: los sociables políticos y el crecimiento del EBITDA***

En momentos diferentes, los gerentes GC, GG y GH estuvieron al frente de la gestión cuando el EBITDA creció como efecto del aumento de los ingresos mayor que los costos y gastos; para esto, aprovecharon las relaciones interadministrativas con entidades públicas y con actores políticos, con los que consiguieron proyectos de mutuo beneficio. Implementaron o continuaron proyectos que habían sido iniciados o planteados en las administraciones anteriores.

### ***Reflexión 4: los gerentes dan de lo que tienen***

Los gerentes empresarios, administraron buscando el futuro y la continuidad de la organización, pensaron en el largo plazo como si fueran a estar allí toda la vida, invirtieron en transformación empresarial, en tecnología y en proyectos de nuevos ingresos. Para los académicos financieros fue característico pensar en los resultados inmediatos, se concentraron en los costos y gastos para “organizar los números”. Y por su parte, los sociables políticos ejecutaron los planes y proyectos que habían dejado los antecesores.

## 6. Resultados de los gerentes y percepciones de los empleados



Los empleados de La Empresa hicieron sus propias interpretaciones respecto a los logros empresariales asociándolos directamente a los gerentes, influenciados por lo que percibieron de ellos. Fue común que “lo bueno de los malos” se lo asignaran a “los buenos” y que “lo malo de los buenos” quedara cargado en la historia de “los malos”. Por esta razón, se presentan los resultados de las gestiones más orientados a los grupos de gerentes que al comportamiento del EBITDA.

### **Grupo I: los expertos empresarios**

No fueron asociados con logros relevantes en sus administraciones. Reconocidos como “ni fu, ni fa” porque, según los empleados, pasaron sin pena ni gloria; poco recordados en los momentos compartidos con ellos, por sus escasas salidas en público.

En realidad, estos gerentes lograron cosas muy importantes para la continuidad del negocio, con decisiones empresariales muy acertadas, que nunca mostraron a los empleados porque estaban convencidos de que era lo normal que había que hacer para La Empresa. Algunos de sus proyectos más relevantes fueron: un proceso de transformación empresarial basado en las personas y los procesos, la digitalización del ciento por ciento de la tecnología, gestiones legales y regulatorias para la continuidad del negocio, apertura de nuevos mercados, entre otras que muy pocas personas supieron.

### **Grupo II: los académicos financieros**

Época reconocida por los empleados como “el ostracismo” o “el terrorismo”, en la que siempre se presionó por resultados financieros, permanentemente se hablaba de recorte de presupuesto y de la responsabilidad que tenían los empleados de ganarse el puesto y el salario cada día. Sobre el Plan Compensado de Retiro (PCR) en el que salieron el 20% de los empleados de La Empresa, dijo uno de los empleados del sindicato en la entrevista: “Yo no entiendo una cosa: a ellos los traen a ganarse un montón de plata para que nos digan lo que debemos hacer para dar buenos resultados en La Empresa... No lo logran y, no los echan a ellos, sino que ellos nos echan a nosotros”.

Se esforzaron por los resultados financieros y estrategias claras, desde lo académico, sin logros representativos; no reconocieron a las personas como individuos sino como recursos productivos. Fue la época con los peores resultados en las cifras de la empresa por su gran disminución en los ingresos. Siempre mostraban malos resultados y trasladaban la culpa a la gente que, en lugar de motivarse, vivía con incertidumbre.

Cuando hablaban en público, los empleados manifestaban no saber diferenciar entre un reconocimiento y un regaño, porque siempre hablaban igual.

### ***Grupo III: los sociables políticos***

Aunque hubo eventos políticos externos criticados por los empleados, se dieron los mejores resultados financieros de La Empresa. Los empleados recordaron detalles puntuales del trato de los gerentes, como llamarlos por el nombre, las felicitaciones en los días de cumpleaños, los reconocimientos públicos a los mejores desempeños, los informes periódicos y frecuentes sobre los resultados de La Empresa, la promoción y participación en eventos deportivos con los empleados, el relacionamiento con todos en las fiestas y reuniones sociales y su participación en las reuniones de estrategia.

En esta época fue notable el compromiso de las personas, las relaciones fluidas entre las diferentes instancias internas, las reuniones de trabajo y sociales, por lo que los empleados la reconocen como “la mejor época”.

### ***Reflexión 5: la elocuencia en los resultados y en las evidencias***

Los resultados de La Empresa se relacionan con buenas o malas administraciones a tal punto que la forma como actuaban y comunicaban los gerentes influenciaba el pensamiento de los empleados sobre los aciertos y desaciertos en la gestión.

## **7. Las intenciones de los gerentes desde las percepciones de los empleados**

Para entender mejor la relación entre estos mundos, el de los gerentes y el de los empleados, es útil apoyarse en conceptos teóricos estudiados por expertos, los cuales apoyaron la definición de las categorías que surgieron durante el análisis.

### ***Conceptos teóricos de base para categorías emergentes***

A continuación, se presentan los conceptos que apoyan la categorización de los temas.

### ***Áreas y tipos de competencias***

Martha Alles, reconocida como una de las escritoras más importantes de habla hispana sobre recursos humanos y sobre gestión por competencias, presenta una clasificación por áreas y define competencias como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2009).

Existen diversas clasificaciones, la más conocida es la que hace relación a tres aspectos básicos del desempeño, usada en diferentes sectores, como el de la salud; así lo menciona Lina María Grisales Franco en su investigación de maestría *Análisis de las competencias en el ser, el saber y el hacer de los gerentes de la instituciones prestadoras de servicios de salud de segundo nivel de atención en el departamento de Antioquia* (Grisales Franco y Giraldo Gaviria, 2003).

Mery Gallego en su artículo “Gestión humana basada en competencias”, publicado en la revista *Universidad EAFIT* (Gallego, 2000), hace mención a los tipos de competencias del ser, el saber y el hacer:

- a) Competencias relacionadas con *el saber*: conocimientos técnicos y de gestión.
- b) Competencias relacionadas con el saber *hacer*: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- c) Competencias relacionadas con el *ser*: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

#### *Área cuatro: Área representativa - el parecer*

A lo largo de la investigación surgieron respuestas de los entrevistados que no fueron fáciles de ubicar en alguna de las tres áreas descritas; sin embargo, con herramientas planteadas por Erving Goffman en su obra *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (Goffman, 1959) y por el profesor Mario Yepes en su artículo “Algunas consideraciones básicas sobre el teatro y la representación” (Yepes, 1993), el investigador elaboró una cuarta área de competencias, que es precisamente la representación, la cual surge de la comparación entre la vida y las actuaciones cotidianas de las personas con lo que pasa en el teatro.

Mario Yepes, por su parte, resalta la importancia que tiene ser o parecer creíble ante los gobernados: “Otras representaciones públicas son las de los negocios y de la política; los rituales y las representaciones que cumplen los gobernantes ante sus gobernados y de estos ante aquellos; la representación del status social. En ello está presente el problema de **ser o parecer**” (Yepes, 1993: 80).

Queda muy adecuada esta cita para proponer una cuarta área que se puede utilizar para agrupar todas aquellas actividades relacionadas con las apariciones de los gerentes en público y la forma como esto contribuye a que las personas se hagan una idea de él o de su gestión. Teniendo en cuenta esto, se puede definir el área así:

- a) Área representativa - *el parecer*: son las habilidades comunicacionales y de relacionamiento que contribuyen a que las personas se hagan una idea del líder o de su gestión.

Una condición de esta representación es que las personas deben “ver” al líder actuando para poder hacerse una idea de este y decidir si lo siguen o no, si le creen o no; el líder que entienda esto y que sepa usarlo tiene una gran ventaja, como expone Yepes: “Por eso es que en la vida corriente, al plantearse el problema de **La Verdad**,

muchas veces debemos contentarnos con algo más simple que es una de las cosas que le exigimos al Arte: que sea **verosímil** (similar a lo verdadero) porque sabemos que no podemos exigirle **La Verdad** con mayúsculas” (Yepes, 1993: 80).

**Tabla 3.** Buen gerente y áreas de competencias

Grupo de características		La tarea directiva ser, saber, hacer y parecer	Total	Por áreas	
N.º	Número de empleados de la muestra		43		
1	Ser humano, cercano y empático	Ser	19	63	39%
2	Respeto y genera confianza	Ser	19		
3	Valora y reconoce a los empleados	Ser	15		
4	Apertura y capacidad de escucha	Ser	10		
5	Capacidad y claridad estratégica	Saber	20	43	27%
6	Conocimientos académicos y del negocio	Saber	14		
7	Visión sistémica e integral	Saber	9		
8	Líder y motivador, que comunica e informa	Parecer	22	30	19%
9	Con relaciones y que participe en eventos	Parecer	8		
10	Ejecutivo, que logre resultados y que genere ingresos	Hacer	10	25	16%
11	Trabaja en equipo y toma decisiones	Hacer	9		
12	Innovador y que genere cambio	Hacer	6		
<b>Totales</b>			<b>161</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Con esta información y con las respuestas de los empleados, se hizo la clasificación de las características de un buen gerente según sus áreas de competencias, como lo muestra la tabla 3, en la que se destaca que lo primero que aparece es el ser, luego el saber y, por encima del hacer, está el parecer, con “líder motivador que comunica e informa”, la característica que más se resaltó entre las que describen un buen gerente general, con 22 puntos de 161. Es decir, esto indica la importancia que tiene la representación que hacen los gerentes.

### *Sobre la dominación legítima*

En gran medida, la forma como se acepta o valora a un gerente está marcada por la legitimidad que este tiene ante el grupo. Max Weber en su libro *Economía y sociedad* nos da esta definición de dominación: “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)” (Weber, 2005: 170). Esto hace referencia explícita a que la “autoridad” puede descansar en los más diversos motivos de sumisión, pero siempre es necesario que haya un mínimo de voluntad de obediencia, lo que depende a su vez del grado de legitimación que tienen los subordinados sobre el líder.

Weber habla de un cuadro administrativo como la probabilidad de cierto tipo de obediencia para que hagan cosas que se esperan de un cierto grupo; la legitimidad podría estar relacionada con la aceptación o las ganas con que se obedece y, en gran parte, esta misma da cuenta de la percepción que se forman los grupos (en este caso los empleados) sobre sus líderes (los gerentes), por esto es importante conocer los tipos de dominación que plantea Weber (2005).

Los tres tipos de dominación legítima pueden ser:

- a) De carácter racional: se basa en la legitimidad de ordenanzas estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal, la norma, nombrados).
- b) De carácter tradicional: descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las tradiciones que rigieron desde tiempos lejanos y en la legitimidad de lo señalado por esta tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional, la historia, heredada).
- c) De carácter carismático: descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplo de una persona y en las ordenaciones por ella creadas o relevadas (autoridad carismática, el individuo como héroe).

Es difícil encontrar un tipo de dominación legítima pura; en las empresas la dominación de carácter racional o legal está presente de hecho, por ejemplo, para el caso de La Empresa la Junta Directiva nombra un gerente, que representa a los dueños y fija las condiciones, este tipo de dominación entonces no está en duda. Lo relevante en este caso se presenta cuando los empleados legitiman por los otros dos tipos de dominación: tradicional o carismática.

Aquí se presenta aquel en el que hubo más énfasis por parte de los entrevistados. Con respecto a las áreas de competencias, se muestra la forma en que ellos distribuyen las características de los gerentes, los colores azul y amarillo significan la presencia alta o media respectivamente (véase tabla 4). Esta información será útil para la interpretación final de los datos.

### ***Clasificación por tipo de dominación y áreas de competencias***

La tabla 4 muestra la clasificación que hizo el investigador para los tipos de dominación y áreas de competencias, con base en las conversaciones con los entrevistados durante los encuentros.

La mayoría de los gerentes, cinco de ocho en este caso, fueron identificados con el tipo de dominación legal, es decir, *se aceptaron porque fueron nombrados*. En cuanto a las áreas de competencias, las mezclas de estas son variadas y por eso se tienen desde gerentes que son clasificados en una sola área, otros en dos, tres o en las cuatro; a la forma como fueron percibidos se les asignó la cantidad 1,0 para *alto* y 0,5 para *medio*, lo que ofrece una manera de calificar el impacto de las áreas



en la percepción de los gerentes que podría variar entre cero (0) y cuatro (4). Estas clasificaciones aportarán elementos para el análisis global de la información.

**Tabla 4.** Gerentes por tipo de dominación y áreas de competencias

**Tipos de dominación y áreas de competencias**

Clasificación por EBITDA		Estable	Estable	Decrecimiento	Decrecimiento	Crecimiento	Decrecimiento	Crecimiento	Crecimiento
Gerente		GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG
Tipo de autoridad según la percepción de los empleados	Legal	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto			
	Tradicional						Alto	Alto	
	Carismática								Alto
Áreas de competencias desde los empleados	Ser	1,0				1,0	1,0	1,0	1,0
	Saber		0,5		1,0		0,5	1,0	1,0
	Hacer		0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0
	Parecer					1,0	0,5		1,0
Calificaciones para las áreas de competencias	Presencia	1	2	1	2	3	4	3	4
	Peso	1,0	1,0	1,0	2,0	2,5	2,5	3,0	4,0
	Impacto	25%	25%	25%	50%	63%	63%	75%	100%

Alto 1,0

Medio 0,5

Fuente: elaboración propia

**Reflexión 6: la mejor forma de parecer, es ser**

Hay características importantes que sirven para que los empleados se hagan una idea de la gestión de los gerentes, como la manera de presentarse ante ellos, la claridad en la planeación estratégica de largo plazo, la necesidad de contar con las personas y la forma de contarle a las personas lo que se quiere hacer y por qué debe hacerse; los empleados reaccionan positivamente ante el reconocimiento de ellos como seres humanos que pueden aportar. La experiencia de los gerentes en gestión de organizaciones puede influir en los resultados.

**7. Percepciones de los empleados de La Empresa sobre las acciones y discursos de sus gerentes generales**

La tabla 5 reúne información de los apartados anteriores y puede usarse para mostrar la relación global que hay entre todas las áreas de la figura 5, que se usó para orientar la elaboración de este documento, es decir: “Entre el ser y el parecer. Percepciones de los empleados de una empresa de telecomunicaciones sobre las acciones y los discursos de sus gerentes generales”.

Para el análisis se dividió la tabla 5 por tipos de gerencias (I, II, III, IV Y V), en este caso, los gerentes están ordenados según el impacto que representan las áreas de

competencias en la calificación que les dieron. Se hará un recorrido por cada uno de los tipos de gerencia para ver las características presentes de manera vertical y luego se mirarán comportamientos temáticos de forma horizontal para sacar conclusiones.

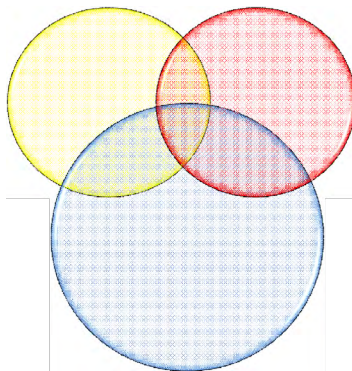


Figura 5. Entre el ser y el parecer

Tabla 5. Percepciones de los empleados sobre las acciones y discursos de los gerentes generales

Tipos de Dominación Legítima y EBITDA

Gerente	GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG
Clasificación por EBITDA	Estable	Estable	Decrecimiento	Decrecimiento	Crecimiento	Decrecimiento	Crecimiento	Crecimiento
Dominación según los empleados	Legal	Legal	Legal	Legal	Legal	Tradicional	Tradicional	Carismática

Tipos de gerencia

		Tipo I		Tipo II		Tipo III		Tipo IV		Tipo V
		GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG	
Áreas de las Competencias desde los empleados	Gerente	GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG	
	Ser	Alto				Alto	Alto	Alto	Alto	
	Saber		Medio		Alto		Medio	Alto	Alto	
	Hacer		Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	
	Parecer					Alto	Medio		Alto	
Impacto		25%	25%	25%	50%	63%	63%	75%	100%	

Mejor Gerente General

Gerentes Generales	Muestra	GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG
TOTAL	43				2	5	4	12	31
% del Total	100,0%				3,7%	9,3%	7,4%	22,2%	57,4%

Peor Gerente General

		Ausente		Perdedores Puros		Combinados		Ganadores Puros		Ganador Absoluto
		GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG	
Gerentes Generales	Muestra	GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG	
TOTAL	43		4	14	23	2				
% del Total	100,0%		9,3%	32,6%	53,5%	4,7%				

Fuente: elaboración propia

### **Tipo I - El ausente: ser humano y buena gente, requisito insuficiente**

El gerente GA, de este tipo, fue reconocido por casi todos los empleados como “el más humano”, así lo confirma la única área de competencia en la que fue calificado (el ser). Sin embargo, llama la atención que no haya sido postulado por nadie como el mejor gerente general (tampoco como el peor).

El EBITDA en este periodo fue estable, el gerente trabajó por la digitalización de toda la infraestructura tecnológica, siendo la primera empresa del país en lograrlo y nadie se dio cuenta, pues no le interesó salir a contarlo. También lideró un proyecto de transformación empresarial desde los procesos y las personas y, aunque participó a todo el mundo, no lo mostró como un logro positivo de todos. Estos proyectos dieron cuenta de sus fortalezas en el saber y el hacer, que no aparecen entre las áreas que le destacan los empleados. La falta de parecer le opacó el saber y el hacer. Sus logros fueron aprovechados por administraciones posteriores que supieron sacar ventaja, al contar los resultados como si fueran exclusivamente de ellos. Su reconocimiento como *el más humano*, se debió a la manera como trataba a cada empleado desde su individualidad con respeto y reconocimiento insuperables, pendiente del bienestar y de la familia de la gente más cercana; sin embargo, sus salidas en público fueron las estrictamente necesarias, sin impacto relevante a la hora de comunicar. Todo esto facilitó que la gente lo reconociera como *el que habían nombrado*, por lo que su tipo de dominación se percibió como racional.

Este gerente está en el grupo I de la clasificación inicial, reconocidos como “ni fu, ni fa”, porque no se supo qué hicieron. Así, puede verse la importancia del parecer en la percepción de los empleados sobre la gestión del gerente general.

### **Tipo II - Los perdedores puros: que no pregunte la gente... Pero, ¿quién es el gerente?**

Aquí se encuentran los gerentes que solo fueron postulados como peores, sin mención alguna como mejores, ninguno de los dos fue identificado en las áreas de competencias del ser ni del parecer y, no es para menos: el gerente GB no usaba los ascensores de los empleados, siempre se movilizó por el ascensor de carga, además solo en dos oportunidades se presentó ante los empleados, el día que llegó y el día que se despidió. Por eso los empleados no sabían quién era y se refirieron a él como “ni fu, ni fa”. Este comportamiento opacó los grandes proyectos que logró sacar adelante para La Empresa, como fueron la modificación de una ley de telecomunicaciones que garantizó la continuidad del negocio y la formulación y aprobación del ingreso a nuevos mercados en otro departamento. Estos proyectos requirieron inversiones y los ingresos crecientes permitieron que el EBITDA se mantuviera estable.

Una situación similar caracterizó al gerente GD: cuando usaba el ascensor, el recorrido de los 18 pisos era exclusivo para él, es decir, “no se untó de la gente”,

como expresó uno de los empleados en la entrevista. Un hecho particular que quedó en la memoria de los empleados ocurrió en un evento que se hizo conjuntamente entre La Empresa y la compañía para la que él trabajaba anteriormente: el gerente GD llegó luciendo la camiseta que caracterizaba a su antigua compañía y no la de La Empresa, por eso la frase con la que lo identificaban era “estrato dieciséis”. Sus salidas en público tenían comentarios que alejaban a la gente. Todo esto opacó proyectos relevantes que realizó, porque no fueron contados de la mejor manera; además, los ingresos de La Empresa empezaron a ser decrecientes, reduciendo el comportamiento del EBITDA.

Ambos gerentes de este tipo fueron aceptados por los empleados como los que habían sido nombrados, es decir, su dominación racional y la ausencia de relaciones con los empleados y desaciertos en las salidas en público hicieron evidente su desconocimiento por parte de ellos.

### **Tipo III - Los combinados: medio malo y medio bueno, es un vaso medio lleno**

Ambigüedad es la característica que comparten los gerentes GF y GC, pues tienen unas coincidencias casi perfectas y diferencias diametralmente opuestas. La dominación de ambos es racional, son *los nombrados* y “tocó tenerlos”, como dijo alguno de los empleados. La ambigüedad también se da en el hecho de ser los únicos postulados simultáneamente como mejores y peores gerentes. Lo opuesto se ve en el comportamiento del EBITDA decreciente con GF y creciente para GC, lo que coincide con la oposición que tienen las áreas de competencias que los identifican: saber y hacer para el primero, y ser y parecer para el otro.

GF fue reconocido por un par de empleados como *El más inteligente*, por la claridad, el orden y la capacidad de análisis. Coherente al hablar de la estrategia, aunque el excesivo rigor con lo financiero limitó su gestión integral. Los empleados entrevistados coincidieron en el miedo y desagrado que causaba su presencia por el maltrato, la grosería en sus comportamientos y sus palabras, y la agresividad con todos, independientemente de que fuera empleado, cliente, proveedor o contratista, razón por la que muchos lo identificaron como *El terrorista*. La desconfianza en los empleados lo llevó a centralizar todas las decisiones de La Empresa, desde los temas más insignificantes que no deberían distraer a un gerente general, hasta los temas estratégicos en los que no contó con su equipo de colaboradores inmediatos. Para recuperar el decreciente EBITDA, vendió el terreno en el que se encontraba la placa polideportiva que los empleados utilizaban para torneos, fiestas, celebraciones y otros. Identificado como “el que nos vendió la cancha”, lo eligieron como el peor de todos los gerentes, con una calificación que supera el 53% de las menciones, lo que borró al 3,7% que lo insinuó como el mejor. En cuanto al ser y al parecer, representó

lo que no debe ser un buen gerente general. Durante su gestión, los resultados de La Empresa llegaron a los niveles más bajos del periodo investigado.

Por el contrario, los mejores resultados del EBITDA durante el periodo investigado los mostró el gerente GC, a quién le destacan el ser y el parecer. Se aprendió los nombres de casi todos los empleados y se relacionaba con ellos en eventos deportivos, sociales y laborales. Con respecto a la ausencia en las áreas del saber y el hacer, explicó un empleado en la entrevista: “Qué importa que no sepa si tiene un buen equipo directivo y si no hace, para eso estamos nosotros”. El gerente GC delegó responsabilidades, confió en la gente y dejó trabajar al equipo. Disfrutaba de la comunicación en público, las fiestas y la prensa, a tal punto que tuvo tres comunicadoras al tiempo que intervenían en decisiones de todo tipo. Por esta razón, algunos empleados lo identificaron como “Pura farándula” y otros como “El despilfarro”. Fue reconocido más como mejor gerente general (9,3%) que como peor (4,7%).

Estos gerentes muestran extremos a la hora de mirar sus gestiones, de las que se pueden esperar cosas mejores.

#### ***Tipo iv - Los ganadores puros: si el ambiente es familiar, sí se puede conciliar***

Los gerentes GE y GH, de este tipo, fueron los únicos que hicieron carrera en La Empresa, toda vez que iniciaron vinculados en cargos intermedios y con el tiempo y los resultados de sus gestiones fueron ascendiendo hasta llegar a la gerencia general. En este sentido, las personas se refirieron a ellos como “una familia” y los consideraron “de los nuestros”. Es decir, con un tipo de dominación tradicional.

GE fue reconocido en las cuatro áreas de competencias, aunque sea de manera mediana en tres de ellas. Destacado por su cercanía con la gente, reflejado en las altas competencias del ser, todo esto, asociado a que era considerado de la familia, es postulado solo como mejor gerente general (y no como peor), a pesar de que los resultados de La Empresa se reflejan en un EBITDA decreciente. Para mejorar los resultados, y ante la falta de ingresos, afrontó la decisión de disminuir la planta de personal en más de doscientos empleados; de no haberlo hecho, La Empresa hubiera dado pérdidas. Ni siquiera esto fue razón para que lo postularan como peor gerente, pues asumió los hechos y, en todo momento, salió a hablar con la gente, a dar explicaciones sobre lo que pasaría si no se tomaba esa decisión. Lo hizo con un respeto profundo por las personas y sus familias, con acompañamiento por parte de expertos, y recibió a cada persona que quiso hablar con él. Todo esto fue reconocido por la gente, como si el ser y el parecer lo hubieran protegido.

Con respecto a GH, se destacó por fortalezas en el ser, el saber y en el hacer, mientras que el parecer estuvo ausente: sus salidas en público y la manera de comunicarse y relacionarse con los empleados transmitía inseguridad, que le aceptaron

por ser de la familia. Dio continuidad a proyectos iniciados por su antecesor y esto le permitió recoger frutos con un EBITDA creciente. Esta gerencia no era de la muestra inicial por ser la que estaba activa al momento de la investigación; sin embargo, las repetidas menciones que hicieron los entrevistados a su gestión, a su calidad humana y a su conocimiento, hicieron necesaria su inclusión en la investigación.

La presencia de competencias del ser, acompañadas parcialmente de las demás y de una dominación tradicional, *por ser de la familia*, coinciden con la postulación solo como mejores gerentes.

### **Tipo v - El ganador absoluto: equilibrio en la gerencia, aproxima a la excelencia**

El único que hizo un rito de posesión con la prensa. Compartió un discurso en el que se resaltó la importancia de las personas, su capacidad de vender, la necesidad de salir a conseguir ingresos y la seguridad contagiosa con que se dieron estos mensajes, entre otras, abrieron las puertas al diálogo, a la participación y a la cercanía de las personas con la administración del gerente GG. Máxime cuando se venía de la peor administración que se había tenido en el periodo investigado y que se caracterizó por maltrato y acoso a los empleados. Este gerente cerró el periodo investigado.

Desde el primer día, el gerente GG visitó las oficinas, los lugares de trabajo, las sedes y sucursales de La Empresa saludando a la gente, aprendiéndose sus nombres; fortaleció los medios de comunicación, sobre todo con el exterior, con prensa y evidencias fotográficas de cada evento que realizaba, volvió cotidianas las reuniones en el auditorio con todos los empleados, en las que hacía gala de la confianza y facilidad para hablar en público, cual político en campaña motivó a la gente a trabajar con entusiasmo, por eso, utilizó la tecnología para vincular a las personas de las regiones en estos encuentros, trabajó por la cercanía y el reconocimiento a la gente con acciones como llamar personalmente a cada empleado el día de su cumpleaños, felicitar en público a los mejores vendedores y hablar en privado con los que no tenían buenos resultados. Generalmente, en el ascensor saludaba a cada persona por su nombre y con algún detalle particular de cada uno, como preguntar por los hijos, por las vacaciones o por el proyecto en el que trabajaba. Recuperó los eventos deportivos con la dotación de escenarios y la promoción de actividades y torneos en los que él mismo participaba activamente.

Por otro lado, abordó a las personas del sindicato y empezó a participarles los proyectos, las decisiones y la intención de trabajar por el bienestar de todos. El sindicato, no solo quedó desarmado para confrontar a la administración, sino que también se volvió su aliado porque, por primera vez *se sintió reconocido* como actor relevante ante la organización.

Es evidente que, hasta aquí, las áreas de competencias del ser y el parecer muestran un fortalecimiento destacado con respecto a las administraciones anteriores.

Con respecto al saber y al hacer, consolidó un plan estratégico basado en el que había dejado el gerente anterior y logró la participación de todas las áreas con reuniones periódicas de seguimiento para ver los avances y acordar nuevos compromisos en cada encuentro. Además, aprovechó los contactos, utilizó su recorrido político y la natural habilidad que tenía para moverse en el entorno de lo público para concretar oportunidades de negocios y proyectos que trajeron nuevos ingresos a La Empresa, con lo que logró cambiar la tendencia decreciente del EBITDA que habían dejado tres administraciones anteriores. Por esto, la gente lo vio como el salvador de La Empresa que, mediante la interacción cercana a las personas, la participación de todos, la consecución de ingresos, el mejoramiento contundente de la confianza y el clima laboral, se convirtió en el héroe carismático que la mayoría de las personas había estado esperando.

La tabla 5 “Percepciones de los empleados sobre las acciones y los discursos de los gerentes generales”, muestra el mejor de los mundos para las características del gerente GG, de tal forma que es el único considerado carismático en cuanto a su tipo de dominación: tiene la mezcla perfecta en las áreas de competencias del ser, saber, hacer y parecer, percibidas todas como altas, y todo ello se complementa con un EBITDA en crecimiento que se recupera después de un largo periodo de decrecimiento. Fue elegido como el mejor gerente por más de la mitad (57%) en las menciones de los empleados que participaron en la investigación, con un amplio margen respecto al segundo puesto.

### ***Panorama: la historia de un gerente la escribe su presente***

Después de mirar, de manera vertical, cada uno de los cinco tipos de gerencia identificados en la tabla 5, se facilita una mirada panorámica que compara unas administraciones con otras. Fue común ver que cada gerente en ejercicio se consideró mejor que los anteriores, a quienes criticó, aunque no los conocieron. Ninguno consideró que ellos serían criticados, por los gerentes venideros, pues, con su actuar estaban escribiendo la historia del futuro. Algunas de las cosas que pueden verse de manera general son:

- Los gerentes a los que solo se les legitima su tipo de dominación como racional, no son ganadores puros en ninguno de los casos.
- Las competencias del ser solas, no son suficientes para figurar como mejor gerente general.
- Los mejores gerentes son destacados en las competencias del ser combinadas con algunas de las otras áreas.
- La distribución de competencias en las áreas está relacionada con la calidad percibida de la gerencia.
- El mejor de todos los gerentes, es el único que tiene legitimación carismática y la mejor combinación en todas las áreas de competencias.

- La mezcla de áreas de competencias del ser y el parecer tienen mejores resultados que el saber y el hacer.

### **Reflexión 7: hay que ser, saber, hacer y parecer**

- *Ser humano y buena gente, requisito insuficiente:* para ser reconocido como uno de los mejores gerentes generales, es indispensable tener fortalezas en las competencias del ser, siempre y cuando se tengan otras de las áreas de competencias también fortalecidas. Las competencias del ser solas, no impactan la percepción de los empleados en lo que es un buen gerente.
- *Que no pregunte la gente... Pero, ¿quién es el gerente?* Una de las funciones del gerente es representar a la organización y por eso es necesario que se dé a conocer por los empleados, que comparta con ellos, que les cuente sobre el norte que tiene la gerencia para alinear los esfuerzos de todos. Hay que ser y parecer.
- *Medio malo y medio bueno, es un vaso medio lleno:* la integralidad de un gerente implica habilidades en todas las áreas de competencias (ser, saber, hacer y parecer), cualquiera de ellas que esté débil, debe ser fortalecida y por eso los gerentes deben trabajar para no dejar vacíos que afecten la calidad de su gestión.
- *Si el ambiente es familiar, sí se puede conciliar:* los empleados necesitan un vínculo con los gerentes más allá del legal para lograr la legitimación de la dominación; en la medida en que se trascienda esta relación, habrá una mayor tendencia a trabajar en equipo y a que las partes se cuiden y apoyen mutuamente.
- *Equilibrio en la gerencia, aproxima a la excelencia:* no es suficiente con tener gente a cargo en una organización para decir que se es gerente general, la gerencia requiere de una composición integral y equilibrada por la diversidad de funciones que se desempeñan y el alcance de las decisiones. Para ser gerente, también existen requisitos que deben cumplirse y lo peor que se puede hacer es ignorarlos.
- *La historia de un gerente la escribe su presente:* un gerente general debe tener una clara convicción de que trabaja por la continuidad y sostenibilidad de la organización en el tiempo, por eso, su actuar en el presente debe estar orientado por los propósitos de futuro. No se trata solo de tomar decisiones para el momento actual y solo criticar las decisiones pasadas de sus antecesores, pues, es muy posible que ellos hicieran lo mejor que pudieron en el contexto en el que estuvieron. El gerente debe tener la mente en el futuro y el actuar en el presente, porque a partir de este será juzgado por sus sucesores.

### **Cierre: más que un juego es la gerencia, tiene arte y tiene ciencia**

Considerando que la motivación para esta investigación fue la pregunta: *¿Cómo perciben los empleados de La Empresa de telecomunicaciones los discursos y las acciones de los gerentes generales comparados con su gestión?*, en este apartado



se hace la consolidación de las reflexiones de cada uno de los anteriores y, aunque el contexto es el de una empresa de telecomunicaciones en un periodo particular, se presentan las conclusiones o hallazgos de manera universal porque los aprendizajes pueden ser utilizados, a discreción, en otra organización. De las reflexiones se usará explícitamente el título, con las conclusiones y el detalle inicial de cada apartado, que pueden verse en el cuerpo del trabajo.

### ***Conclusión 1: los gerentes no ven el mundo como es, sino como ellos son***

A la hora de elegir a un gerente general, debe tenerse en cuenta que los paradigmas que este tiene, como persona o profesional, sobre lo que es el mundo, son determinantes en la forma como orientará la gestión de la organización que asume. En el trabajo pudo verse como la orientación empresarial, financiera y académica o política, fueron excluyentes. En otras palabras, “el que solo tiene un martillo, todo lo que ve es un clavo”.

### ***Conclusión 2: aunque no lo quieran, son medidos desde afuera***

Las organizaciones no son islas, pertenecen a un sistema con su entorno, y los resultados de la gestión de los gerentes ayuda a posicionarlos en el campo empresarial. Por esta razón, aunque ellos creen que solo existen para la organización en la que están trabajando, interactúan con agentes internos y externos, para lo cual es muy útil la capacidad de influencia y la reputación como capital simbólico.

### ***Conclusión 3: los empleados son sujetos activos***

Un gerente no puede creer que los empleados son sujetos sin criterio, que no piensan, que no tienen capacidad de análisis, que no conocen la empresa y no aportan con iniciativas ni soluciones a la dinámica organizacional. Peor que esto es imponer la gestión considerando que ellos son recursos productivos pasivos que solo deben obedecer. El entendimiento o no de esto, marca la diferencia entre la alineación y el éxito o fracaso de la organización en el logro de sus propósitos.

### ***Conclusión 4: los gerentes solo dan de lo que tienen***

Los resultados de las organizaciones no son hechos aislados, son efecto de la claridad en la definición y el despliegue de la estrategia, de la consideración de variables claves que están en el entorno. Su experiencia, sus temores, su carácter y sus comportamientos se reflejarán en la organización. Si la visión del gerente es muy local y limitada solo a unos saberes y además no considera el soporte de un buen equipo de trabajo que le ayude a visualizar integralmente los contextos, así orientará la gestión de su organización.

### ***Conclusión 5: la elocuencia en los resultados y en las evidencias***

Independientemente de lo que se haga al interior de las organizaciones y de las intenciones de los gerentes, los resultados son las evidencias avaladas por la mayoría de los grupos de interés. Si el gerente deja que solo hablen los resultados y ni siquiera los comunica él mismo, la percepción de los empleados sobre su gestión puede distorsionarse y esto afecta la confianza para los proyectos a futuro. Es muy importante que el gerente sepa como es medido de acuerdo con el sector (privado, público, salud, educación, entre otros), para que oriente las estrategias, los esfuerzos y los recursos en ese sentido sin descuidar las evidencias.

### ***Conclusión 6: la mejor forma de parecer, es ser***

El desarrollo del ser humano es multidimensional, físico, intelectual, social, emocional, productivo y otros. Las interacciones se dan en cualquiera de las combinaciones. Es un riesgo considerar a los empleados solamente en su dimensión productiva como lo manifiestan algunos gerentes que aseguran que solo se va a producir. Aunque el gerente vea así a los empleados, estos siempre le verán las diferentes facetas y estarán pendientes de las inconsistencias que pueda tener el mismo gerente entre sus dimensiones... Por eso la importancia de ser y parecer lo mismo.

### ***Conclusión 7: Hay que ser, saber, hacer y parecer***

La tabla 5 es la base de estas consideraciones, que reúnen el corazón de las respuestas con base en el soporte teórico.

### ***Ser humano y buena gente, requisito insuficiente***

Para ser considerado como un buen gerente por parte de los empleados de una organización, es indispensable que ellos lo perciban realmente como un buen ser humano. No puede ser fingido o actuado. Aun así, esto no es suficiente, tendrá que estar acompañado de alguna otra característica como el conocimiento, los resultados o la representación del cargo.

### ***Que no pregunte la gente... Pero, ¿quién es el gerente?***

El gerente tiene que comunicarse, y hacerlo bien, darse a conocer, y transmitir confianza, cercanía, seguridad y respeto tanto al interior como al exterior de la organización. Si no lo hace de manera coherente con su ser, simplemente no existe y prevalecerá la sensación de abandono e incertidumbre para la organización. Tiene que darse a conocer e interactuar con su gente.

### *Medio malo y medio bueno, es un vaso medio lleno*

La integralidad de un gerente ante los empleados no admite términos medios, debe ser en todas las áreas de sus competencias, pues será reconocido como bueno en las que tiene y malo en las que no, sin que haya una definición contundente en lo que transmite como gerente. Lo primero que debe hacer es tener conciencia de sus fortalezas y debilidades, para empezar a trabajar por ellas. En caso tal de que no las tenga todas, la peor combinación es que solo sea bueno en el saber y el hacer, con ausencia total del ser y el parecer, al contrario de lo que piensan quienes eligen gerentes para sus organizaciones. El saber y el hacer pueden ser suplidos con un buen equipo de trabajo... Las otras dos áreas de competencias, no.

### *Si el ambiente es familiar, sí se puede conciliar*

Un gerente que solo sea legitimado desde su dominación legal, es decir, porque lo nombraron, deberá trabajar para que lo vean desde otra perspectiva, tradicional o carismática, para que los empleados no sientan que las cosas se les imponen sin que tengan la oportunidad de participar del poder, o creer que participan. En lo tradicional es poco lo que puede hacer el gerente puesto que depende de la historia, de la herencia o de las creencias. Y en cuanto a lo carismático, depende del ser y de la coherencia con que lo representa (parecer).

### *Equilibrio en la gerencia, aproxima a la excelencia*

Para ser considerado un buen gerente general, es necesario creerse el cuento, estar convencido de que es más que una posición jerárquica, es un estilo de vida, es una responsabilidad colectiva y social, es conocer el conjunto de sistemas que se tienen a cargo y los grupos de interés con los que se interactúa, es saber que no solo se tiene lo mejor de todos los mundos, sino que ello también trae pedazos de lo peor de esos mundos. Un gerente general entrega y recibe, enseña y, sobre todo, aprende todos los días. Respeta y valora los otros saberes y los tiene en cuenta a la hora de conformar sus equipos de trabajo y de gestionar. El buen gerente busca el equilibrio entre los conocimientos académicos y los saberes de la experiencia. Tiene que aprender a delegar, a ceder el control cuando es necesario porque confía en su equipo de trabajo.

Un buen gerente general debe saber que se llega a ser gerente general y para ello se prepara para lo que tiene que hacer, con la claridad de lo que debe hacer y, muchas veces, por encima de lo que él quiere hacer.

No es suficiente con tener gente a cargo o el poder en una organización para decir que se es gerente general, también existen requisitos que deben cumplirse y lo peor que se puede hacer es ignorarlos para improvisar.

### *La historia de un gerente, la escribe su presente*

Cada gerente está convencido de que él es el más indicado o, incluso, el único indicado para dirigir la organización en el momento en que se encuentra; además, no pone en duda que sus soluciones son *las soluciones*.

- Los gerentes empresarios trabajaron a conciencia por el futuro de la empresa y no se preocuparon por comunicárselo a nadie en su momento, por eso no existieron para su gente a pesar de las cosas buenas que estaban haciendo. De esto sacaron provecho los gerentes posteriores, que recogieron los frutos y los mostraron como propios. Es decir, la falta de parecer opacó la buena gestión de los empresarios mientras que, la fortaleza en el parecer potenció la imagen positiva de los sociables políticos.
- Hay combinaciones peligrosas como la valoración exclusiva de los estudios, con la juventud, la falta de experiencia, la ausencia del ser y el mal manejo del parecer, pues, estas fueron características de los gerentes académicos financieros que acompañaron los resultados decrecientes del EBITDA.
- Los políticos no fueron tan malos como gerentes porque eligieron buenos equipos y los dejaron trabajar, mientras que ellos comunicaban la estrategia, su ejecución y seguimiento.
- Los académicos no fueron tan buenos, se concentraron tanto en tener buenos resultados numéricos que olvidaron que ello es el resultado de una gestión integral en otras perspectivas como las ventas, los procesos, las personas y las relaciones, entre otras.

### *Guía rápida para la gerencia. Más que un juego es la gerencia, tiene arte y tiene ciencia*

Aquí se presenta una ayuda de memoria basada en los títulos de las conclusiones finales, que sirve de guía para una gerencia.

1. Los gerentes no ven el mundo como es, sino como ellos son.
2. Aunque no lo quieran, son medidos desde afuera.
3. Los empleados son sujetos activos.
4. Los gerentes solo dan de lo que tienen.
5. La elocuencia en los resultados y en las evidencias.
6. La mejor forma de parecer, es ser.
7. Hay que ser, saber, hacer y parecer
  - Ser humano y buena gente, requisito insuficiente.
  - Que no pregunte la gente... Pero, ¿quién es el gerente?
  - Medio malo y medio bueno, es un vaso medio lleno.
  - Si el ambiente es familiar, sí se puede conciliar.
  - Equilibrio en la gerencia, aproxima a la excelencia.

- La historia de un gerente, la escribe su presente.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar Novoa, Omar (2003). “Campo y sistema en la teoría sociológica”. En: *Revista de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de Chile*, N.º 17, pp. 81-94.
- Alles, Martha (2009). *Diccionario de Competencias*. Ediciones Granica S. A., Buenos Aires.
- Bourdieu, Pierre (1990). *Algunas propiedades de los campos*. Editorial Grijalbo, México.
- Gallego, Mery (2000). “Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales”. En: *Revista Universidad EAFIT*, vol 36, N.º 119, pp. 63-71.
- García, Óscar León (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Prensa Moderna Impresores, Cali.
- Goffman, Erving (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Grisales Franco, Lina María y Giraldo Gaviria, Libardo Antonio (2003). *Análisis de las competencias en el ser, el saber y el hacer de los gerentes de la instituciones prestadoras de servicios de salud de segundo nivel de atención en el departamento de Antioquia*. Tesis de grado, Universidad de Antioquia, Medellín.
- Weber, Max (2005). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Yepes, Mario (1993). “Algunas consideraciones básicas sobre el teatro y la representación”. En: *Revista Cuadernos Académicos Quirama*, N.º 17, pp. 79-84.



DEPARTAMENTO  
DE ANTROPOLOGÍA



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA



# La empresa educativa universitaria: antropología y economía en una ciudad de Hidalgo, México<sup>1</sup>

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a03>

Jesús Enciso González

Doctor en Urbanismo. Profesor investigador del Área de Historia y Antropología de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Dirección electrónica: [jesen962@yahoo.com.mx](mailto:jesen962@yahoo.com.mx)

Tania Berenice Ramírez-González

Doctora en Ciencias Sociales. Profesora del Área de Sociología y Demografía de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Dirección electrónica: [tania\\_ramirez@uaeh.edu.mx](mailto:tania_ramirez@uaeh.edu.mx)

**Resumen.** Dos tendencias hegemonizan el mundo actual: la terciarización de las economías y la concentración urbana. Para entender esto, los antropólogos y las antropólogas actuales han tenido que ampliar sus miradas y analizar tales fenómenos. En Pachuca de Soto, Hidalgo (México), se presenta un fenómeno interesante para estos profesionales: hay un crecimiento importante de los servicios educativos tanto públicos como privados. A fin de encontrar ganancias en el corto plazo, las instituciones que los llevan a cabo han venido implementando criterios empresariales tayloristas, fordistas y neofordistas de organización del trabajo, generando alteraciones en la salud y la identidad de sus comunidades educativas.

**Palabras clave:** empresa educativa, docencia universitaria, antropología urbana.

- 
- 1 El presente trabajo surge a raíz de la tesis *Estrés laboral y su relación con la diabetes tipo 2: un fenómeno en crecimiento* de Tania Ramírez, la cual fue presentada en marzo de 2022 como trabajo recepcional para obtener el doctorado en Ciencias Sociales en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.



## The educational enterprise: anthropology, urbanism, and economics in Hidalgo, Mexico

**Abstract.** Two world trends dominate today's world: economy outsourcing and population concentration in cities. Thus, to understand them, anthropologists have had to broaden their sights and analyze three phenomena. In Pachuca de Soto, Hidalgo, Mexico, there is an interesting phenomenon for these professionals: a significant growth in the sector of educational services both public and private. To find profits in the short term, the institutions that provide this service have been implementing Taylorism, Fordism, and Neo-Fordism in work organization, thus generating specific alterations in the health and identity of their educational communities.

*Keywords.* Educational enterprise, higher education teaching, urban anthropology

## L'entreprise éducative : anthropologie, urbanisme et économie à Hidalgo, Mexique

**Résumé.** Il y a deux tendances globales qui dominent le monde actuel : d'une part, la tertiarisation de l'économie et, d'autre part, la concentration de la population dans les villes. Pour analyser ces phénomènes, les anthropologues ont dû élargir leurs horizons. À Pachuca de Soto, Hidalgo (Mexique), un phénomène intéressant se produit pour ces économistes : il y a une croissance importante du secteur des services éducatifs, publics et privés. Afin de trouver des profits à court terme, les institutions engagées ont mis en œuvre des critères d'organisation du travail tayloristes, fordistes et néo-fordistes, générant des altérations de la santé et de l'identité de leurs communautés éducatives.

*Mots-clés.* Entreprise éducative, enseignement universitaire, anthropologie urbaine

## A empresa educativa: antropologia, urbanismo e economia em Hidalgo, México.

**Resumo.** Duas tendências mundiais hegemônicas no mundo atual: a subcontratação das economias e a concentração populacional nas cidades. Para entender isto, os antropólogos e antropólogas atuais têm sugerido alargar seus olhares e analisar esses fenômenos. Em Pachuca de Soto, Hidalgo (México), se apresenta um fenômeno interessante para os profissionais: há um crescimento importante dos serviços educativos tanto públicos como privados. A fim de encontrar lucros no curto prazo as instituições que os levam a sério têm vindo executando critérios de organização tayloristas, fordistas e neofordistas de organização do trabalho, gerando alterações muito específicas na saúde e nas identidades de suas comunidades educativas.

*Palavras-chave.* empresa educativa, trabalho docente, antropologia urbana.

## Introducción

Urbanización y predominancia de los servicios como actividad económica es la marca de los tiempos actuales. Son dos aspectos que se encuentran ligados. El modo de vida urbano, con su diversidad cultural, su profusión de espacios públicos y de interacciones sociales resulta de gran atractivo para las poblaciones rurales, quienes tienden a migrar a las ciudades. La razón no es menor: las urbes se convierten en fuertes concentradoras de empleo, de instituciones de gestión y de servicios para la vivienda, la educación, la salud o la recreación, entre otros. Actualmente, se calcula que el 56,15% de la población mundial es de tipo urbana, en tanto en México se considera que el 79% de la población habita en las ciudades (INEGI, 2020). Tal

congregación de habitantes requiere de fuertes cantidades de servicios y de trabajo administrativo, por lo que las actividades económicas tienden a desarrollarse bajo esta égida. Muy sintomático es el papel que están teniendo actualmente los sectores cuaternarios y quaternarios,<sup>2</sup> referentes a la ciencia y la tecnología así como al desarrollo de las industrias culturales o de las organizaciones de la sociedad civil. La llamada “terciarización económica” ha impuesto una dinámica de vida muy acelerada y muy desigual en todo el mundo.

Probablemente, las líneas emergentes de antropología urbana y antropología de la empresa han surgido para explicar estos fenómenos, pues ya no es posible ceñir el pensamiento antropológico a lo indígena o a lo tradicional. Para entender el acontecer contemporáneo, antropólogas y antropólogos han tenido que ampliar sus miradas y comprender el universo de las urbes y de los negocios.

Tratamos en este escrito lo que ocurre en una ciudad media mexicana, Pachuca de Soto, ubicada en el estado de Hidalgo, al centro de México. La característica de esta ciudad que observamos es el notorio incremento del sector de servicios educativos tanto públicos como privados. Tales organizaciones, particularmente las de orden privado desde la educación preescolar al posgrado, tienen la característica de ser empresas con finalidades de lucro e implementan criterios tayloristas, fordistas y neofordistas de organización del trabajo a fin de incrementar sus ganancias. Estos criterios de funcionamiento generan alteraciones muy específicas en la salud y la identidad de sus comunidades educativas.

Para realizar este estudio, la metodología utilizada se basó en estrategias cuantitativas y cualitativas. Entre las cuantitativas, se levantaron tres centenares de cuestionarios entre docentes. Y entre las cualitativas, se levantó una guía de observación para fundamentar la etnografía del trabajo magisterial y se realizaron varias entrevistas a fin de rescatar la percepción de los trabajadores de estas instituciones. La población que particularmente nos interesó es la correspondiente a los profesores del ámbito universitario.

### **La educación y el proceso económico**

Pensar que la educación forma parte de la economía, es referirse a que los sistemas escolares tienen una dinámica que impacta directamente en la riqueza material de un país y viceversa, esta riqueza material va a influir en la dinámica escolar e incluso puede llegar a controlarla. Si atendemos a una definición ya clásica de la economía, entendiéndola como el conjunto de relaciones sociales de producción, distribución y consumo, así como de la base normativa que facilita el funcionamiento de este macroproceso (Schettino, 2010), veremos que las escuelas cumplen con este concepto.

---

2 Tales sectores son en realidad desagregaciones del sector terciario.



En efecto, las escuelas se conforman en principio como un conjunto de relaciones sociales de producción de mano de obra. La mercancía que se está generando es la cualificación de futuros trabajadores, los cuales al aprender la lectoescritura y las diversas ciencias, y al asumir ciertos valores, se vuelven adaptables al trabajo. Pero, además, dentro de los planteles educativos se establecen determinadas relaciones laborales, un específico proceso de trabajo y en general, el desarrollo de una cultura laboral que, con sus elementos objetivos y simbólicos, permite la reproducción del sistema económico.

Las instituciones educativas también participan en las relaciones sociales de distribución. La esfera distributiva está básicamente dominada por el mercado. Por un lado, en las escuelas, los procesos de contratación de docentes y de administrativos ponen en funcionamiento un mercado, con criterios de compra-venta de trabajadores. En estos procesos, básicamente se negocian sueldos y salarios. Pero también la escuela, a fin de agenciarse colegiaturas, ingresa a los mercados de servicios educativos con fuertes estrategias publicitarias, ofreciendo planes, didácticas y certificaciones con validez nacional. En mercadotecnia es común hablar de guerras, ya que se asume que el mercado es un campo de batalla, y entre las más comunes se encuentran: “la guerra de las colas”, “de las aspirinas”, “de las televisoras” y también, la de las escuelas. Los sistemas escolares también ingresan a la esfera de la circulación cuando tratan de colocar a sus egresados en los mercados de trabajo o incluso en otros sistemas educativos. Y, en opinión de algunos teóricos, la institución pública dada su gratuidad, colabora en una distribución más equitativa del ingreso.

¿Dónde y cómo se consume la educación? Una respuesta sencilla es: en las aulas, o en las computadoras si es que se trata de educación no presencial, o en ambos lados si nos referimos a las variantes semipresenciales. Consumir la educación significa utilizar el servicio educativo, atender al maestro, realizar las tareas, hablar otras lenguas, desgastar el mobiliario, utilizar los laboratorios (computacionales o experimentales), asistir a las bibliotecas y auditorios, pasear por el plantel, usar las cafeterías y patios... En general, vivir una cultura escolar asumiendo sus derechos y deberes, sus reglamentos y su ética. Por esto, si asumimos que se trata de una modificación de conductas y creencias, hay autores<sup>3</sup> que plantean que los sistemas escolares son una vía para la endoculturación o transculturación.<sup>4</sup> Finalmente, para

---

3 Véase a Álvaro Rodríguez (2005), José Ignacio Garrote (2013) y David Ernesto Navarro (1983). Ahora bien, para ver estos procesos en los ámbitos educativos universitarios, se puede consultar a Sandra Martínez Rossi (2008) y a Peter McLaren (2001).

4 Basta con observar de qué manera algunas escuelas de educación superior que promueven la movilidad internacional, y que promueven también ciertas profesiones consideradas de gran prestigio social (medicina o ingeniería, entre otras), inculcan en sus alumnos ideologías que recalcan los entornos culturales de origen de sus estudiantes y en ocasiones la superioridad social, moral e intelectual de los estudiantes de países desarrollados (Brunner, 2010: 6).

funcionar dentro del proceso económico general, la escuela debe constituirse en una institución reconocida por las autoridades educativas (en México, la Secretaría de Educación Pública) y también por las autoridades fiscales en el caso de las instituciones privadas. En ese sentido, tendrá que constituirse como asociación civil, sociedad civil, sociedad anónima o cualquier figura jurídica aceptada. Al contar con este estatus jurídico, podrá manejarse con soltura en las esferas económicas de la producción o la distribución.

Se considera que en México la rama de los servicios educativos está muy extendida y colabora con 10% del PIB. Por otro lado, las escuelas públicas absorben 8% del PIB, por lo cual generan un gasto significativo para la economía nacional.

Fuentes y Galán (1998) plantean que es posible encontrar un *continuum* entre la escuela y la empresa, pues ambas son organizaciones con similitudes. Quizá la escuela privada se asemeje más a la empresa de capital privado y la escuela pública a las empresas del Estado. Si la educación puede ser objeto de análisis económico, no es solo porque absorbe gasto público, lo es también porque en su dimensión más interna tiene un comportamiento parecido al de una unidad económica empresarial. Es decir, las escuelas son centros laborales donde hay una dinámica de cooperación y conflicto entre el trabajador y las autoridades de la institución. Adicionalmente, se dan procesos de trabajo y de formación profesional que exigen criterios de eficiencia y eficacia, se establecen sistemas de calidad, hay un conjunto de inversiones que se intenta maximizar, se buscan ganancias o al menos redistribuciones de la renta, y se establecen campañas de publicidad y promoción, por lo que “podemos hablar de la escuela pública como una empresa promotora de la economía local al crear círculos de consumo a su alrededor” (Fuentes y Galán, 1998: 140).

### **Los procesos de urbanización y la emergencia de las escuelas-empresa**

En Pachuca de Soto, urbanización y crecimiento de empresas van de la mano. A principios del siglo XX y casi hasta los años setenta, la zona fue minera, pero posteriormente decayó y se convirtió en una ciudad de poca industria, aunque contaba con importantes establecimientos de comercio, alimentación y educación, servicios de salud y administración pública. Esta tendencia se incrementó con la metropolización de la ciudad en los años ochenta (Granados, 2010), debida en gran medida a los fuertes flujos de migrantes que buscaban un mejor lugar para vivir después de los sismos de 1985 en Ciudad de México; tales flujos ocasionaron que en toda la periferia de la ciudad se iniciaran importantes fraccionamientos de vivienda de interés social. Estos nuevos habitantes demandarían servicios educativos públicos y privados.

Urbanísticamente hablando, en la capital de Hidalgo antiguamente las instituciones educativas se ubicaban con preferencia en lugares centrales de la ciudad, al igual que las demás firmas de servicios. Aunque cabe mencionar que, en

años recientes, la misma concepción de empresa y de mercado educativo implanta escuelas financieramente sostenibles ubicadas en suelos baratos, en zonas densamente pobladas de vivienda popular y comúnmente alejadas de los centros históricos, a fin de no sucumbir a las rentas urbanas. Aún quedan en los lugares centrales las escuelas de mayor antigüedad: estatales, religiosas o las de fuerte capital económico. También podemos señalar que, en tanto organizaciones que cuentan con clientes o usuarios, las escuelas buscan tener una “imagen corporativa” y una determinada “cultura organizacional” que les otorgue identidad y les destaque en el segmento del mercado donde se ubican.

En tanto ciudad capital del estado, en los últimos años ha persistido el crecimiento del número de organizaciones empresariales en Pachuca de Soto. Por ejemplo, en el *Plan Municipal de Desarrollo 2016-2020* (Tellería, 2016: 30), se menciona que de las 20.883 unidades económicas inscritas en el municipio en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, el 47% se inserta en el comercio y el 42% en el sector servicios. Como ya se había dicho, estas dos líneas de actividad económica son las de mayor relevancia para esta ciudad. En este sentido, el sector servicios ocupa el 60,64% de la población económicamente activa. En la tabla 1 se expresa la población ocupada en diversos contextos laborales:

Tabla 1. Población ocupada y su distribución porcentual según sector de actividad económica, 2015

Sexo	Población ocupada	Sector de actividad económica				
		Primario <sup>1</sup>	Secundario <sup>2</sup>	Comercio	Servicios <sup>3</sup>	No especificado
Total	121.690	0,86	17,51	19,48	60,64	1,51
Hombres	69.332	1,31	23,84	19,45	54,26	1,14
Mujeres	52.358	0,26	9,13	19,52	69,08	2,00

<sup>1</sup> Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca

<sup>2</sup> Minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción

<sup>3</sup> Transporte, gobierno y otros servicios

Fuente: encuesta intercensal, INEGI, 2015. Recuperado del *Plan Municipal de Pachuca de Soto 2016-2020* (H. Ayuntamiento de Pachuca de Soto, 2016-2020).

En el sector terciario, la educación tiene una presencia importante. Podemos mencionar que, según la *Publicación estadística educativa: inicio de cursos 2020-2021* de la SEPH (Secretaría de Educación Pública de Hidalgo) (2021), en Pachuca de Soto existen 943 escuelas de diversos grados, de las cuales 66 son de educación superior (es decir, casi el 7% de todas las escuelas de la zona). Estas instituciones universitarias aglutinan a 52.323 estudiantes (casi el 27% de todos los estudiantes del asentamiento) y a 4.651 docentes (casi el 37% de todos los docentes).

## Las empresas educativas en Pachuca de Soto: una cultura organizacional ligada al autoritarismo

En México gobernó por setenta años, entre 1929 y 1999, el oficial Partido Revolucionario Institucional, caracterizado por su autoritarismo y su poca transparencia para resolver los asuntos públicos. Esta cultura de la antidemocracia y del férreo control se instaló permanentemente en Pachuca de Soto, donde importantes grupos de poder manejaron la política y la economía bajo sus criterios (Vargas, 2007: 9). Este modo autoritario de dirección política permeó también la clase empresarial, la cual ha impuesto en sus organizaciones, con mucha frecuencia, formas estresantes de manejo de la fuerza de trabajo. A esta situación colabora el hecho de ser una ciudad basada en los servicios. Diversos autores coinciden en afirmar que la economía de los servicios es un caldo de cultivo para el estrés laboral (Ayuso, 2006). Y es que, de acuerdo a las evidencias encontradas en estudios de estrés laboral y enfermedades profesionales, el *síndrome del trabajador quemado* o *burnout* crece particularmente en espacios donde se requiere un importante esfuerzo de eficacia y eficiencia en la atención a los clientes y usuarios de los servicios (Ayuso, 2006; Barraca, 2010). A este fenómeno de desgaste acelerado de la fuerza de trabajo ha contribuido la oleada de sistemas de calidad, producto de visiones tayloristas y fordistas en la educación, que han inundado los servicios públicos y privados de todo tipo.

En Pachuca de Soto, el crecimiento de las universidades públicas y privadas<sup>5</sup> también se ha visto acelerado por factores demográficos y de desregulación estatal. Así, primeramente son las cohortes escolares del nivel bachillerato y universitario las que crecen más, lo cual implica que tanto en los ámbitos de educación pública como privada, los docentes que los atienden se encuentran con grupos saturados, lo cual dificulta su labor de enseñanza. En esta ciudad, según estadísticas oficiales hay 943 escuelas, de las cuales 75 son de educación media superior y 66 de educación superior. En pocos años, esta ciudad y su zona metropolitana han presenciado un incremento importante de los servicios educativos. Esto también significa que hay un incremento de las poblaciones de trabajadores dedicados a la educación. Nos referimos a colectivos de recursos humanos que, por las condiciones de trabajo serán sujetos de síndrome del trabajador quemado, debido en mucho a las mercantiles y rígidas culturas organizacionales de las instituciones de educación superior.

Las estadísticas que se presentan en la tabla 2 son ilustrativas al respecto:

---

5 De hecho, oficialmente se le promueve como “Ciudad del conocimiento” por la fuerte presencia de instituciones de educación.

**Tabla 2.** Estadística básica inicio de cursos 2020-2021

	Plantel o institución	Escuelas	Alumnos			Docentes			Grupos
			Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	
Pachuca	907	943	203.612	97.629	105.983	12.694	4.871	7.823	6.622
Educación Inicial	27	27	1.624	842	782	102	2	100	80
Educación Especial	22	22	320	187	133	163	18	145	60
Educación Preescolar	296	296	16.799	8.425	8.372	922	6	916	922
Educación Primaria	287	287	55.035	27.929	27.106	2.444	489	1.955	2.444
Educación Secundaria	118	136	29.487	14.900	14.587	2.096	833	1.263	1.092
Educación Media Superior	67	75	33.517	16.048	17.469	1.847	795	1.052	1.052
Capacitación para el trabajo	29	29	14.175	5.321	8.854	424	207	217	972
Educación Superior	56	66	52.353	23.852	28.501	4.651	2.498	2.153	
Educación extraescolar	5	5	302	125	177	45	23	22	-

*Fuente:* Estadística Educativa en Pachuca de Soto, ciclo 2020-2021 (SEPH, 2021).

En segundo lugar, el Estado mexicano desde el año 2000 lanzó una cruzada a nivel nacional para desregular la actividad empresarial, lo que hizo fundamental establecer un mecanismo que simplificara los trámites para erigir instituciones de educación superior (Secretaría de Educación Pública, 2000: 1). En una economía de tipo neoliberal era necesario apoyar de manera permanente al capital privado y al mercado de servicios educativos. Si bien el Estado desregulaba hasta lo posible las escuelas particulares, también intentaba que no se le salieran de control. Así, trató de manejar tres problemáticas fundamentales del sector educativo: cobertura, coordinación y calidad. Con base en estas problemáticas, será posible tener una última visión general del comportamiento educativo en Pachuca de Soto y su zona metropolitana.

La cobertura significa, por un lado, reconocer qué tanto llega la educación a todos los lugares y habitantes del asentamiento. El problema de la equidad está presente. En Pachuca de Soto con relación a la cobertura, es posible decir que la educación básica llega a todos lados, aunque no así la educación superior. Las instituciones correspondientes a esta última se concentran en las metrópolis del estado: particularmente en Tulancingo, Tula y Tizayuca, además de la capital. En los últimos años, la cobertura se caracteriza por abarcar cada vez más al sector poblacional en edades universitarias, lo cual es aprovechado por los privados para levantar una gran infraestructura educativa con colegiaturas en ascenso.

La coordinación se refiere a la forma como las autoridades educativas ponen en enlace las diversas modalidades de los sistemas educativos. Por ejemplo, tenemos educación pública y privada, presencial y abierta, de infantes y de adultos. Todo ello requiere de importantes medidas de coordinación para proveer de programas,

materiales y docentes a cada modalidad. Además, sugiere una arquitectura normativa que permita que todas estas modalidades se sujeten a parámetros legales y de validez general. En Pachuca de Soto, la coordinación de las modalidades se caracteriza por la fuerte centralización, burocratización y rigidez de las autoridades educativas.

Finalmente, la calidad educativa es una variable muy compleja que implica cuestiones de cultura organizacional, erogación de salarios, presencia de modelos educativos innovadores e infraestructura en los planteles, entre otras circunstancias. En Pachuca de Soto, la calidad educativa se define por la heterogeneidad y por la pretensión de conseguirla a través de la inserción de las instituciones en sistemas de calidad empresarial como la ISO (Organización Internacional de Normalización) en todas sus variantes. Esto da como resultado que los docentes se sometan a estándares de trabajo muy rígidos y propios del mundo industrial.

### **El proceso de trabajo docente**

Nos interesa enfatizar en las actividades que los profesores de educación superior llevan a cabo en las universidades de Pachuca y que posiblemente los asemeja a verdaderos obreros intelectuales. Para ello retomamos las categorías de proceso de trabajo, subsunción, destrucción creativa y trabajo enajenado. Por el momento, no queremos ahondar sobre las finalidades más altas del educador ni sobre las filosofías educativas: deseamos describir al docente como trabajador y como operario.

En la teoría más básica acerca del proceso de trabajo, este se considera un complejo en el que intervienen tres elementos: el trabajo del hombre, el objeto y los medios (Marx, 2000). Además, el proceso de trabajo se desarrolla en un tiempo y espacio específicos. Así, la actividad docente puede entenderse como el proceso de producción de cátedra y de competencias en el alumno. Tales competencias en un futuro serán las que lo capaciten como fuerza de trabajo en las organizaciones económicas. Expliquémonos.

El proceso de trabajo tiene como uno de sus fines la producción de valores de uso; en ese sentido, uno de los productos del proceso de trabajo magisterial es la clase, la cátedra en sí misma. La finalidad de este proceso es satisfacer necesidades humanas: en este caso, la actividad docente satisface una necesidad de formación y capacitación en los estudiantes. También se dice que el trabajo es un proceso de mediación entre la naturaleza y el hombre. La propuesta es interesante, porque el trabajo docente tendría la intención de mejorar la naturaleza social, emocional, ética y cognitiva de los educandos. Por otro lado, el medio de trabajo está constituido por los objetos que el maestro interpone entre él y el objeto o “materia prima”, es decir, el estudiante. Son medios de trabajo del catedrático los libros, aulas, plumones, borradores, pizarrones y, hoy en día, teléfonos inteligentes y computadoras personales con todo el *software* y *hardware* educativo y administrativo adecuado a su disciplina. También son medios de trabajo todas las herramientas y todos los

objetos y condiciones materiales que concurren para que el profesor ejerza su labor. Por ejemplo, encontramos las herramientas de los diferentes docentes según los grados que atienden: libros gratuitos de enseñanza pública en educación primaria o libros más especializados de nivel superior, listas de asistencia, cuadernos de notas, y también objetos y condiciones materiales como la luz o el aire acondicionado, que pese a no intervenir directamente sobre el objeto de trabajo, sirven a este de manera indirecta en el proceso; son lo que Marx denomina las materias auxiliares. Incluyendo al supervisor en la operación de producción, tenemos que la labor docente es, igual que la del obrero, el consumo de la fuerza de trabajo por parte de un dueño capitalista. Cabe observar que las visiones marxistas han sido desestimadas por algunos autores por ser demasiado tajantes e invisibilizar otras posibilidades. Aunque nosotros creemos que esas otras interpretaciones, menos parecidas al trabajo obrero, no son significativas en las universidades hidalguenses.

De esta manera, el profesor trabaja bajo el control del dueño de escuela o su equivalente, que ha comprado su fuerza de trabajo. Y en el momento en que el trabajador pisa el espacio de trabajo, el valor de uso de su fuerza de trabajo pertenece al capitalista. Así, desde esta óptica, el proceso de trabajo es un proceso entre objetos comprados por el dueño del establecimiento y el producto resultante del proceso le pertenece. Dicho en términos del ámbito de trabajo magisterial: el proceso laboral del profesor también se da entre objetos comprados por el capitalista por lo que también es dueño del “producto” resultante (la cátedra): de ahí que sea quien establece planes, programas, horarios y reglamentos.

En la teoría económica, el proceso laboral se acompaña de la valorización, y no es algo muy distinto en el trabajo desarrollado en las escuelas. El propietario de empresa persigue dos objetivos. Por un lado producir un valor de uso que sea el soporte de un valor de cambio: la clase en sí misma y en ocasiones los materiales didácticos correspondientes. Por otra parte, el capitalista pretende producir una mercancía cuyo valor cubra y rebase la suma de los valores invertidos en forma de fuerza de trabajo y medios de producción, de manera que el proceso de producción de la cátedra sea también un proceso de creación de valor donde haya ocurrido una valorización, lo que se conoce como plusvalía o ganancia futura. El profesor vende su fuerza de trabajo y así realiza el valor de cambio de esta, y en esta operación se desprende del valor de uso de la misma, es decir, el trabajo deja de pertenecerle. Esta expropiación del resultado de su trabajo es el origen de la enajenación laboral: es por esto que el maestro se puede sentir “quemado”, agotado, agobiado, alienado; no solo por repetir, a veces hasta la saciedad las mismas clases, sino también porque puede no ver una mejora palpable en el nivel cognoscitivo de los alumnos. A pesar de la muy manoseada “libertad de cátedra”, no se es libre de seleccionar contenidos, horarios, dimensiones de grupo y a veces tampoco de escoger didácticas.

Continuemos con la importancia del tiempo como variable en la labor docente. El propietario de la institución educativa adquiere una fuerza de trabajo equivalente

a un periodo de tiempo e intenta multiplicarla en la generación de valores de uso. Por esto, se considera que el valor de uso de la fuerza de trabajo docente en un día, para que resulte rentable al capital, deberá ser mayor al costo de reproducción de dicha fuerza de trabajo.<sup>6</sup> En esta operación, que Marx llama *proceso de trabajo prolongado*, y que en el docente se alarga incluso hasta su casa, el capitalista genera una plusvalía de la que se adueña. Por tanto, la plusvalía brota mediante un exceso cuantitativo de trabajo (docente y administrativo), extendiendo la jornada de manera imperceptible. Este proceso inicia la valorización de la mercancía en cuyo centro está la producción de clases.

En las universidades, al contratársele, el profesor debe cubrir labores de docencia, investigación y extensión educativa. Es frecuente que además de sus labores en el aula (que son antecedidas por las labores de planeación de cátedra y finalizadas por las labores de revisión de trabajos y exámenes, comúnmente hechas en casa), deba redactar artículos, escribir libros, colaborar con publicaciones en la revista o periódico de la universidad, dar conferencias, atender auditorías, dar asesorías de tesis y tutorías, entre otras actividades. Este exceso de actividades a la larga tiende a minar su salud física y emocional, deteriorando en consecuencia su misma vocación educativa.

Varios estudiosos, desde el ámbito de la antropología (Reygadas, 2011: 41) y desde la sociología de la educación (Gutiérrez, 2007) o la psicología educativa (Benítez, 2014), han coincidido en que el análisis de la salud laboral implica frecuentemente un estudio casi etnográfico sobre cómo se desarrolla el proceso de trabajo en espacios específicos. Así, quizá un buen punto de partida para nosotros es describir cuáles son los estresores<sup>7</sup> que se presentan en la labor cotidiana del docente universitario. La siguiente cita puede apoyarnos en esta tarea:

Múltiples son los aspectos que propician el carácter estresante de la labor del maestro. Entre los estresores abordados se encuentran: las dificultades con los recursos, la disciplina en el aula, los conflictos y la ambigüedad de roles, la sobrecarga de trabajo, el bajo reconocimiento profesional y la interrelación con los otros maestros. Las demandas de trabajo —multiplicidad de tareas, responsabilidades con el alumnado, la relación con los padres, etc.— y el comportamiento de los estudiantes —irrespetuoso, bullicioso, difícil— se destacan en una relación directa con el estrés en maestros (Ruíz, 2010: 1).

Aunque es cierto que los problemas de disciplina suelen disminuir en el ámbito universitario, no desaparecen del todo. Y cuando se presentan, suelen ser de tamaño

---

6 En esta reproducción desempeña un papel crucial la preparación profesional gratuita que ofrece el Estado.

7 Se consideran estresores los estímulos internos o externos, reales o imaginarios que ocasionan un desequilibrio en el organismo y que activan la respuesta biológica del mismo (Barrera, Fuentes y González, 2013; Orlandini, 2012).



mayúsculo: se deben a acusaciones justas o injustas sobre la ética del docente y pueden llegar hasta los consejos de la universidad o incluso, en ocasiones, convertirse en verdaderos movimientos estudiantiles politizados que superan el espacio de la institución. Por otro lado, el estudiantado, la familia del docente y hasta los compañeros de trabajo pueden colaborar de manera punzante en la desacreditación profesional del profesor o profesora.<sup>8</sup> Otro papel importante como estresor, lo aportan los requisitos solicitados por la institución para el ejercicio de la cátedra y los procesos evaluativos, los cuales pueden ejercer una sobrecarga administrativa, sobre todo si el docente debe cubrir varias asignaturas, a veces en distintos planteles. Un elemento importante para detectar si el estrés se presenta, lo aporta el contexto institucional:

El clima organizacional de tensión también ha sido objeto de estudio como causa de estrés en los maestros. El proceso de *crossover* —irradiación— de la tensión del equipo de dirección hacia los subordinados y viceversa, puede desarrollar una reacción circular de tensión, lo que trae como consecuencia diversos síntomas de estrés en los miembros de la organización, en este caso los maestros (Ruíz, 2010: 1).

Efectivamente, la cultura de trabajo<sup>9</sup> en la organización puede ser fundamental para provocar en el docente fuertes presiones. Existen organizaciones donde rige la “tolerancia cero” frente a la impuntualidad, que se amarra a descuentos económicos desproporcionados.<sup>10</sup> La rigidez de estas universidades se plasma también en un verticalismo de trato al docente y en burocratismos continuos y en ocasiones incomprensibles. Ejercen también un papel importante como estresores otros elementos de orden espacial, además de las interacciones conflictivas con compañeros de trabajo:

---

8 Es común entre los profesionales más pragmáticos aquella frase que dice que “el que no sabe, enseña”. Este pensamiento, a fin de cuentas hace alusión a la desvinculación que hay entre la universidad y los mercados de trabajo, así como al obligado manejo actualizado de contenidos académicos del docente universitario.

9 Para Luis Reygadas (2002: 106), la cultura de trabajo se entiende como la generación, actualización y transformación de formas simbólicas en la actividad laboral. Así, según el autor, hay una eficacia simbólica del trabajo para organizar la cultura y una eficacia laboral de la cultura. En las organizaciones, existen formas simbólicas como conocimientos, informaciones, valoraciones, emociones, sentimientos, ilusiones, utopías. Estas formas se convierten en comportamientos, significados, hábitos de relación, tipificación de ocupaciones y políticas organizativas. Las culturas de trabajo tienden a formar grupos de referencia normativos que responden a la división técnica del trabajo.

10 El siguiente testimonio da cuenta de este fenómeno: “Yo trabajo en la universidad más grande del estado y si me retraso cinco minutos, ya no se me permite checar y se me descuenta todo el día. Así, la universidad cree abatir los retardos, pero nos afecta demasiado. Como ha funcionado, otras universidades públicas han empezado a seguir el ejemplo” (Gómez, 2021: [Entrevista]).

En un estudio más reciente, los autores asumen como estresores de la labor del maestro la carga de trabajo, considerando ésta una función directa de las condiciones del ambiente físico de trabajo —ruido, iluminación— y el mobbing o psicoterror laboral, el cual es visto como uno de los mayores estresores psicológicos y que tiene incidencia en la aparición de síntomas físicos. Los resultados de este trabajo confirman la hipótesis de que ambas variables influyen en la reacción general de estrés del maestro (Ruíz, 2010: 1).

Los problemas espaciales del docente —si este cuenta con un cubículo, si debe trabajar en pasillos, en la cafetería o en la biblioteca, si en su casa no hay condiciones de estudio— pueden ser continuos cuando las variables de ruido, temperatura y otros distractores afectan su concentración. Estos problemas se agravan en su máxima expresión cuando el docente sufre de acoso laboral. Las dificultades del proceso de trabajo en la docencia universitaria han sido insuficientemente estudiadas, pero se cuenta con trabajos interesantes en diversos países. A continuación presentamos hacia dónde se han orientado estas investigaciones.

### **Impacto de la cultura empresarial en el docente pachuqueño: la salud emocional**

Recientemente, gran cantidad de investigaciones sobre universidades se han dirigido a explicar la salud del docente (Barraca, 2010), ya que se piensa que este estrés es propio de los trabajadores de la educación básica. Sin embargo, aquí sostenemos que existe síndrome del trabajador quemado en una cantidad importante de universidades de Pachuca. Este padecimiento hace referencia al trabajador extenuado emocionalmente. Respecto al estrés docente, este se ha definido de varias maneras.<sup>11</sup>

Kyriacou y Sutcliffe definieron en 1978 el estrés docente como “aquella experiencia de emociones negativas y desagradables, tales como enfado, frustración, ansiedad, depresión y nerviosismo, que resultan de algún aspecto de su trabajo”. O Dunham y Varma señalaron en el año 1998 que el estrés docente era aquel que resultaba de seis desencadenantes: conducta inadecuada de los alumnos, presión de tiempo y sobrecarga laboral, pobre cultura escolar, malas relaciones con compañeros o directores, pobres condiciones de trabajo, falta de expectativas de futuro y los continuos cambios en el sistema educativo (citados en Martínez-Otero, 2019: [En línea, párr. 6]).

En ambas definiciones, lo que se pone de manifiesto es que el estrés del maestro de escuela se relaciona con una situación emocional, pero que tiene sus raíces objetivas en condiciones externas que van del ambiente institucional al ambiente en el aula, y de elementos de carácter y temperamento hasta la carencia de proyección profesional y personal.

11 Véase Bermejo (2011).

Estar “quemado” es un fenómeno típico de trabajadores de empresa y es también un objeto de estudio que requiere de un marco teórico nutrido. El punto de partida puede ser el trabajo enajenado o alienado. Al menos, así parece sugerirlo este autor: “El término *burnout* se ha traducido al español de distintas formas, aunque las más extendidas son las de ‘quemado’, agotado emocionalmente, desgastado profesionalmente, alienado, exhausto o desilusionado en el trabajo” (Barraca, 2010: 87). Además del término enajenado o alienado, queremos recalcar el de “desgastado” ya que, como lo hemos expresado, el desgaste es el concepto que está en la base del “riesgo de trabajo”, concepto empresarial con el cual se tapa el fenómeno de agotamiento emocional.

Entender el proceso de trabajo, su alienación y su desgaste en una sociedad capitalista implica remitirse a las formas de organización que históricamente se han presentado y que también han impactado en las labores educativas (Buitrago, 2013). Nos referimos en particular a las estrategias tayloristas, fordistas, posfordistas y neofordistas de organización del proceso de trabajo. Estas formas históricas han sido más que estrategias para llevar a cabo la producción: han sido reglas de conducta social que particularmente impactaron en la educación. Así por ejemplo, el taylorismo y el fordismo con su obsesión por la administración científica, el control de tiempos y movimientos y los productos únicos, influyeron determinantemente para imponer estándares internacionales de calidad en la administración educativa y modelos educativos únicos basados en “competencias”. Por otra parte, con los modelos posfordistas y neofordistas se ponen en boga los modelos educativos constructivistas, en los cuales el educando “edifica su conocimiento”, “aprende a aprender” y, por tanto, se le prepara para ingresar a un mercado de fuerza de trabajo donde se le pide al trabajador ser multifuncional, sin competencias acotadas, pero con la disponibilidad de moverse en cualquier campo y no ceñirse a horarios y órdenes precisas. Este será el funcionamiento del trabajo flexible, en el que se le pide al trabajador que dedique un sinnúmero de horas al trabajo, que pueda laborar en su casa o en cualquier lado, que no dependa de un salario fijo, que no tenga prestaciones ni goce de los “paternalismos” del Estado, que sea innovador y emprendedor. En la actualidad, los modelos educativos tienen esas reminiscencias tayloristas, fordistas y neofordistas (Reta, 2009).

Así, uno de los ámbitos en los que más impactan las culturas empresariales incrustadas en la universidad, es la salud laboral. Aunque para dimensionarlo haga falta auxiliarse con otros conceptos. Al respecto, el marco conceptual de los determinantes de la salud (DSS) puede ser un apoyo importante.

Según la OMS, existen determinantes estructurales y determinantes intermedios que provocan inequidades en la salud. Los determinantes estructurales se refieren básicamente a la organización social que propicia o desalienta la salud, y se engloban en el contexto socioeconómico y político. Cabe observar que a la cabeza de estos determinantes se encuentra la gobernanza y las políticas públicas

que de ella se desprenden, muchas de las cuales son propias de la planeación urbana, como la vivienda, la educación y otros servicios urbanos. Pero también son estructurales la cultura y los valores sociales, el género, la ocupación, el ingreso y la clase social. Por otro lado, los determinantes intermedios de la salud y el bienestar son aquellos que se expresan en condiciones materiales concretas, de facto, en cuanto a empleo, vivienda, las condiciones de los sistemas de salud y los comportamientos biológicos y psicosociales.

Queremos poner énfasis en la influencia definitiva de la clase social a la que se pertenece, pues ella orienta en mucho las formas de enfermar y de morir:

En este sentido, estudiar la posición social de una persona sobre y desde las estructuras sociales permite el análisis sobre el origen e impacto en circunstancias que le afectan o le benefician. De la posición social podrían surgir las inequidades en salud, estas se definen como la ausencia de disparidades entre grupos, determinados por procesos sociales, económicos, demográficos o geográficos, que ponen en desventaja a unos frente a otros, particularmente respecto a la salud, que se diferencian entre ellos por un distinto nivel de poder, bienestar o prestigio social [...] Dichas diferencias son potencialmente modificables en uno o más aspectos: salud, educación, nutrición y condiciones de vida. La equidad es un concepto cercano a la noción de justicia distributiva como respuesta a necesidades y demandas de las poblaciones (Buichia y Miranda, 2021: 228).

La definitiva influencia de la clase social se expresa en la desigualdad de oportunidades y de acceso a servicios de salud o de educación, entre otros. Es la inequidad, vista como injusticia distributiva de servicios, de ingreso o de otras riquezas y beneficios sociales. Es, por esto, uno de los conceptos más importantes a tener en cuenta cuando se trata de explicar los entresijos de la dinámica sanitaria en diferentes colectivos o comunidades:

La OMS (2009) ha descrito cómo las inequidades afectan a la salud de las sociedades y ha puesto en marcha políticas públicas y programas para disminuir las inequidades que afectan los resultados de la salud-enfermedad, de tal manera que, los DSS podrían dar luz respecto a la explicación de cómo las circunstancias en que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen, incluido el sistema de salud. Esas circunstancias son el resultado de la distribución del dinero, el poder y los recursos a nivel mundial, nacional y local, que depende a su vez de las políticas adoptadas (Buichia y Miranda, 2021: 229).

Aunque en Pachuca hay una heterogénea situación en los maestros universitarios, una gran mayoría de estos sufren de las ya señaladas inequidades en los determinantes sociales de la salud: en el grueso, por las condiciones de contratación tienen condiciones precarias de trabajo y de ingreso. Conviene recalcar que en nuestra zona de estudio, y en las sociedades capitalistas actuales, las inequidades se tratan de resolver a través de políticas públicas y, como una tendencia contemporánea, a través de la eficientización de los mercados.

## Metodología y resultados

En el estudio empírico que sustenta este trabajo participaron 309 docentes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico a conveniencia<sup>12</sup> por bola de nieve,<sup>13</sup> socializado por medio de un cuestionario elaborado en formato electrónico a través de Google Forms®. La media de edad fue de 43,5 años, con un rango de 24 a 72 años de edad, que de forma informada y voluntaria desearon participar en el estudio. Para el levantamiento de la información se diseñó un cuestionario digital utilizando la herramienta Google Forms®, y un guion de entrevista con base en el mismo cuestionario. Las preguntas esenciales que se establecieron van en la línea de identificar cuál es la percepción de la cultura organizacional de sus respectivas universidades así como los efectos de estas culturas en el desempeño docente y en la salud emocional, dos resultados muy notorios. De manera general se obtuvo que la cultura organizacional que predomina es la jerárquica-burocrática seguida por la mercantil. En cuanto a los efectos, fue notorio el daño a la salud física y a la salud emocional. En este orden presentamos los resultados.

### *El respeto a las jerarquías: una cultura organizacional predominante*

Inicialmente interesaba saber cómo percibían los maestros universitarios consultados la cultura organizacional de sus centros de trabajo, particularmente para identificar si estos centros se mueven con criterios empresariales. El primer resultado obtenido fue que la mayoría de docentes piensa que se trata de instituciones en las que lo principal es el respeto a las jerarquías, lo cual se promueve desde sus directivos a través de una importante ingeniería cultural o filosofía institucional, que hace pensar al profesor que pertenece a una universidad líder entre las escuelas de su tipo. Este respeto por la organización jerárquica<sup>14</sup> justifica en gran medida el trato rígido, vertical, la dificultad del contrato de planta y que les demanden tiempo de trabajo más allá de las jornadas estipuladas. Todo ello, les explican, contribuye a conservar el “gran prestigio” de la universidad en cuestión.

---

12 El muestreo a conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico, en la que el investigador es quien determina las características y la capacidad de la muestra, de acuerdo a la facilidad de acceso que tiene a los participantes y a la disponibilidad de los mismos en un intervalo de tiempo particular. Para este estudio se realizó el levantamiento de marzo 1 a mayo 30 de 2021.

13 El muestreo por bola de nieve es también conocido como muestreo en cadena o por redes, y hace parte del muestreo no probabilístico. En este, los participantes son quienes se encargan de socializar los instrumentos con el fin de recabar más datos y ampliar la información.

14 Según Cameron y Quinn (2006) hay varios tipos de cultura organizacional: jerárquica, de clan y mercantil.

## ***Los daños a la salud física y emocional***

El cuestionario aplicado a 309 docentes estuvo organizado en tres áreas fundamentales. La primera parte registraba los datos generales del docente. En esta sección, la información más relevante arroja que el 59,2% son mujeres y el 40,8% son hombres, números que probablemente expliquen una mayor preocupación de las docentes por tratar el problema del estrés en el trabajo. Otro dato importante es que el 62,5% de quienes contestaron viven en pareja (bajo las figuras de matrimonio o unión libre), lo cual podría estar relacionado con la preocupación por conservar el trabajo aún bajo circunstancias estresantes.

También resulta revelador que el 43% tenga estudios de maestría, mientras que el 28,5% cuenta con licenciatura y el 17,5% con doctorado. El grado de estudios parece importante, pues la mayoría de los maestros participantes cuentan con posgrado. Sin embargo, tienen que vivir de las horas-clase tanto en el sector público como en el privado, aunque actualmente su ingreso mayor venga de la universidad pública. Casi el 58,6% de encuestados reporta que su contratación es por horas y casi el 33,3% es tiempo completo: la diferencia no es tan abismal como habíamos pensado. Aunque casi todos los docentes reportaron trabajar en educación superior, el 16,3% reportó que labora en otros niveles. Sin embargo, los que se dedican solo al nivel superior (bachillerato, licenciatura y posgrado) son el 54% y al nivel básico (primaria y secundaria) el 12,6%. Es decir, estamos hablando de docentes que dentro de su carrera magisterial pasan por diversos niveles educativos y, por tanto, es posible que acumulen diversos síntomas de estrés en su trayectoria laboral.

Uno de los estresores importantes del docente no viene de su trabajo en el aula, sino fuera de ella: de sus labores administrativas. Estas labores pueden estar ligadas al seguimiento de su labor docente y se expresan en la formulación de planes, programas, actas, informes, afrontamiento de auditorías, calificación de trabajos y exámenes, entre las tareas más engorrosas. Tales labores pueden resultar tumultuosas cuando se atienden diversos grados educativos: poco más de la mitad de los docentes que trabajan por horas se dedican a dar clases en distintos niveles. Es probable que las labores administrativas, aunadas a los traslados a distintos planteles, provoquen alteraciones de un estilo de vida saludable y, por tanto, la posible aparición de enfermedades asociadas al estrés. Ciertos profesores han tenido o tienen puestos administrativos como los de director, jefe de área, coordinador, asistente, ayudante, entre otros nombramientos. El 42,4% de la población consultada reportó haber desempeñado o desempeñar un puesto administrativo. Los periodos de ejercicio administrativo varían, pero son significativos para promover un desgaste laboral importante. Por ejemplo, el 19,7% estuvo en el cargo de 2 a 5 años, el 11% lo desarrolló hasta un año, casi el 8% de docentes estuvo en el cargo de 6 a 10 años y un 8,1% se quedó en el puesto 11 años o más. Es probable que, ante esta carga de trabajo administrativo y de aula, el docente al cabo de pocos años se sienta metafóricamente “quemado”, ex-

hausto, alienado; tomando en cuenta que la muestra de docentes consultados reporta tener diversos síntomas relacionados con el estrés, como se muestra en la tabla 3:

**Tabla 3.** Síntomas relacionados con estrés en docentes

Síntomas	Hombre	Mujer	Total
Ansiedad	30	51	81
Mala memoria	21	24	45
Dolores de cabeza	43	74	117
Falta de energía o concentración	32	46	78
Cuello rígido	29	37	66
Dolor de espalda por tensión muscular	38	50	88
Problemas para dormir	38	47	85
Malestar de estómago	11	18	29
Aumento de peso	30	47	77

*Fuente:* elaboración propia a partir de las respuestas a los cuestionarios

Además, algunos docentes participantes manifestaron padecer una o más enfermedades relacionadas con el estrés crónico, lo cual se expresa en la tabla 4:

**Tabla 4.** Enfermedades relacionadas con estrés crónico en docentes

Enfermedades	Hombre	Mujer	Total
Diabetes	7	9	16
Depresión	11	24	35
HTA	17	19	36
Gastritis	34	41	75
Obesidad	30	47	77
Colitis	20	61	81
Resistencia insulina	2	6	8

*Fuente:* elaboración propia a partir de las respuestas a los cuestionarios

De la figura 1 se deduce que hay un grado bajo de cansancio emocional que sufren los docentes consultados. Cabe observar que la tendencia cambia cuando se habla del tiempo que se le dedica al trabajo magisterial en comparación con otras actividades que al parecer les reportan más realización personal.<sup>15</sup> Este cambio consiste en un mayor equilibrio entre los que reportan que no les afecta el tiempo

15 El cuestionario de Maslach, utilizado por nosotros, maneja tres dimensiones del síndrome del trabajador quemado (burnout): cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

que pasan en el trabajo y los que dicen que sí les afecta. El tiempo que se pasa en el trabajo, entonces, muestra una tendencia más homogénea. También es de resaltar que en el rubro de “cansancio de trabajar con la gente” declaran que no lo perciben de manera frecuente, lo cual indica que el proceso de cansancio aún no es significativo en cuanto a la percepción. Sin embargo, sí se advierte que el maestro resiente el que pase mucho tiempo en el trabajo. Aunque cabe enfatizar que la frecuencia de “pocas veces a la semana me siento cansado de trabajar con la gente” va en crecimiento, lo cual, como ya se dijo, puede poner un foco de alarma pues, si no se cuida el problema de este agotamiento en los docentes, puede ir en ascenso continuo hasta volverse grave.

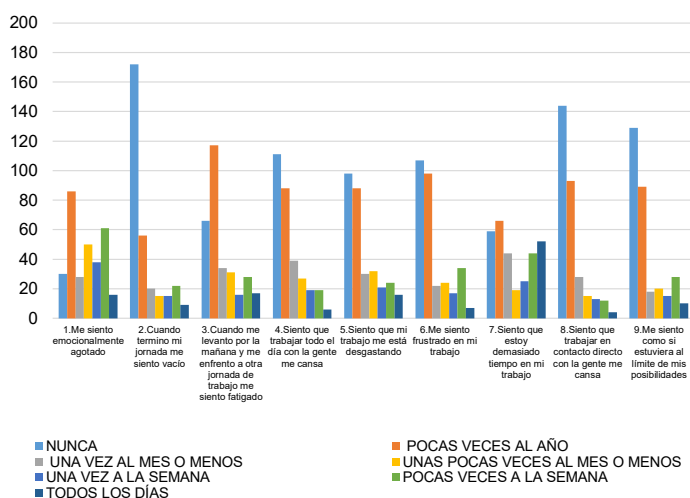


Figura 1. Comportamiento de la variable cansancio emocional docente

Fuente: elaboración propia

La categoría de despersonalización, que en términos generales se refiere al endurecimiento de carácter y trato a alumnos y compañeros, se comporta de manera relativamente distinta a la de cansancio emocional. Así, despersonalización y cansancio no necesariamente deben ir por el mismo camino. En el aspecto de despersonalización, predominan los “nuncas...”, “pocas veces al año...” o “una vez al mes lo resiento”. A la poca presencia de la despersonalización coadyuva que las instituciones han puesto candados: una evaluación a la que el alumno somete al maestro cada semestre, el código de ética institucional para el maestro, que las universidades manejen en el discurso una “perspectiva de género” y la tendencia de las áreas directivas a beneficiar al estudiante en los eventuales conflictos que se presentan entre alumnos y maestros. Esto último, evidentemente tiene que ver con



la fuerza política y de desprestigio institucional que puede acarrear un movimiento estudiantil con demandas justas o injustas.

En la categoría de realización personal se observa que hay un grado alto de sentimiento de logro profesional. Es decir, lo que predomina en el horizonte temporal es que “todos los días” los docentes consultados sienten que su trabajo es trascendente. Resaltamos el comportamiento de las respuestas a la última pregunta, referente al trato que institucionalmente se da a los problemas emocionales del docente. En este cuestionamiento se matizan los extremos y el declarado alto grado de realización personal: los resultados son más homogéneos, por lo que se intuye que los maestros sí tienen problemas relacionados con la satisfacción personal y también que no obtienen de la institución la ayuda suficiente para resolverlos.

En el desarrollo de los logros personales influyen la estabilidad laboral y las modalidades de contratación, como lo sugieren ciertos autores (Cladellas-Pros, Castelló-Tarrida y Parrado-Romero, 2018). Y es que el 41% de los entrevistados son docentes de tiempo completo o medio tiempo. Así, al relacionar estas dos variables —logro personal y contratación— se obtiene que existe una tendencia a valorar más los esfuerzos personales en el trabajo. Gozar de un contrato a mediano o largo plazo impacta directamente en el sentimiento o la demanda de éxito.

La coyuntura actual de la pandemia por el covid-19 ha generado cambios en la explotación del trabajo docente. Se han roto los horarios y, en mayor medida, los maestros tienden a trabajar a deshoras ligados a la docencia en línea. Curiosamente, esto se dice en las entrevistas, aunque en las encuestas los docentes declaran no haber vivido cambios en el ejercicio de su labor educativa. Lo que nos queda claro es que lo que ha afectado la pandemia es la percepción del estrés, pues permanecer en casa y no tener que desplazarse y sufrir los avatares del traslado diario, además de no enfrentarse al checado por horas-clase, dan la impresión al profesor de comodidad y otra visión del cansancio emocional o de la despersonalización. Aunque la percepción relacionada con el logro personal puede seguir apreciándose como la más golpeada.

La metodología seguida implicó también el levantamiento de algunas entrevistas a profundidad. En ellas quedó de manifiesto que existe una relación entre el estrés laboral en docentes y las enfermedades que pueden ser ya clasificadas como profesionales: “[...] asumiendo que ya olvidaba que era sentirse bien [...] Me acuerdo que hubo días en que tuve varias crisis, y fue la primera gran reflexión donde pude decir que te sientes realmente como una esclava. Tu vida no vale nada [...] Cuando me diagnosticaron hipertensión, me diagnostican también diabetes” (Informante 2).

Aunque la diabetes es multicausal, nos pareció sintomático que varios entrevistados la relacionaron con las presiones de varios años de vida laboral agitada. La hipótesis que podemos esbozar, para lo cual se requerirían estudios más precisos en los que se argumente al estrés como “gatillador de enfermedades como la diabetes mellitus” (Arias, 2012: 525), es que podrían estar emparentados estos dos padecimientos, dado que la presión que viven los maestros dentro y fuera del aula

ocasiona que incurran en factores de riesgo, como lo expresa nuestro informante 1: “[...] Para mí fue bastante indicativo que después de ejercer la coordinación se detecta la diabetes. Es bastante indicativo porque durante esos cinco años comí muy mal, dormí muy mal, mi forma de premiarme era tomar algo dulce, comer chocolates y tomar refrescos. Tuve problemas de riñones y la diabetes” (Informante 1).

## Conclusiones

El trabajo magisterial puede ser muy paradójico. El docente trata de acrecentar la conciencia de sus alumnos y esta conciencia implica que el docente no solamente imparte un currículum abierto, con contenidos científicos, técnicos o filosóficos, sino también un currículum oculto por medio del cual mejora la dimensión ética de los educandos. Y sin embargo, por criterios empresariales rígidos y poco tacto en la gestión de la fuerza de trabajo docente, y por las fuertes cargas administrativas, de docencia o investigación, el ejercicio de la profesión puede llegar a ser enajenante y por tanto incidir negativamente en su identidad y, obviamente, en su salud emocional y física, llegando a contraer enfermedades. La prolongación de las jornadas de trabajo (llegando a invadir el tiempo de descanso en casa) ha actuado de tal forma que afecta la identidad del docente: algunos ya se consideran especies de obreros de la educación. Tal vez esto se ve reforzado por la dinámica del sector en la región: la expansión del sector educativo en la ciudad de Pachuca de Soto ha implicado una ampliación de la competencia y, para diferenciarse, las instituciones educativas han implementado sistemas de calidad como los ISO en sus más variadas formulaciones. Con ello, los sistemas tayloristas, fordistas y neofordistas han invadido el ámbito educativo del estado. Con tales sistemas, el maestro queda agotado, alienado, sumamente estresado, lo cual va en detrimento de su eficacia como educador.

Un estudio de etnografía más a profundidad sobre las labores educativas de maestros y administrativos así como de las respuestas de los alumnos, o bien un análisis que rescate y defienda una lógica no agresiva de las instituciones educativas de orden empresarial, con estudios de caso significativos, sería una importante contribución a la antropología de la empresa, dado que las instituciones educativas cada vez más son manejadas con criterios de organización económica.

## Referencias bibliográficas

- Arias, W. (2012). “Estrés laboral en trabajadores desde el enfoque de los sucesos vitales”. En: *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 38, N.º 4, pp. 5025-5535. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662012000400004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662012000400004)
- Ayuso, J. A. (2006). “Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de estrés laboral y burnout”. En: *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 39, N.º Extra 3, pp. 1-14. <https://www.academia.edu/download/50791641/1341Ayuso.pdf>

- Barraca, J. (2010). “Emociones negativas en el profesorado universitario: burnout, estrés laboral y mobbing”. En: *EduPsykhé*, vol. 9, N.º 1, pp. 85-100. <http://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/22/C00042387.pdf?sequence=1>
- Barrera, M. I.; Fuentes, P. y González, C. (2013). *Estrés y salud mental; estrategias para el manejo integral del estrés*. Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz, México. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/867>
- Benítez, E. (2014). “La inteligencia emocional: un antídoto para el estrés laboral de los docentes”. En: *Educación*. Gobierno del Estado de México, México, pp. 1-18. <http://repositorial.cuaiced.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12579/4158/VE14.101.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bermejo, L. (2011). *Demandas y recursos en el bienestar docente. Estrategias de afrontamiento y su relación con el burnout y el engagement en profesores*. Tesis doctoral, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Brunner, J. (2010). “Globalización de la educación superior: crítica de su figura ideológica”. En: *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. 1, N.º 2, pp. 75-83. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722010000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722010000200005&script=sci_arttext)
- Buichia, F. G. y Miranda, G. A. (2021). “Determinantes sociales de la salud y riesgo de diabetes tipo 2 en adultos de poblaciones originarias, aproximaciones desde la teoría social”. En: *Journal of the Academy*, vol. 4, pp. 227-251. DOI:10.47058/joa4.1 <https://doi.org/10.47058/joa4.12>
- Buitrago, S. (2013). “Fordismo y postfordismo: control social y educación”. En: *Revista Vinculando*, pp. 1-5. <https://doi.org/10.30554/escrivanja.v18i1.3952>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Cladellas-Pros, R.; Castelló-Tarrida, A. y Parrado-Romero, E. (2018). “Satisfacción, salud y estrés laboral del profesorado universitario según su situación contractual”. En: *Revista Salud Pública*, vol. 20, N.º 1, pp. 53-59. <https://doi.org/10.15446/rsap.V20n1.53569>
- Fuentes y Galán, J. I. (1998). “De la empresa como escuela a la escuela como empresa”. En: *Anales de Pedagogía*, N.º 16, pp. 133-150.
- Garrote, J. (2013). *Educación y transculturación en Rapa Nui 1914-1965*. Departamento de Antropología, Universidad de Chile, Santiago de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/130249>
- Gómez, P. (4 de noviembre de 2021). “Estrategias de la universidad para abatir el retardo docente”. [Entrevista por J. E. González].
- Granados, J. A. (2010). *Los nuevos residentes de Pachuca. Análisis de la migración y características de los migrantes en la Aglomeración urbana de Pachuca*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto.
- Gutiérrez, E. (2007). “Técnicas e instrumentos de observación de clase y su aplicación en el desarrollo de proyectos de investigación reflexiva en el aula y de autoevaluación en el proceso docente”. En: *xviii Congreso Internacional de la Asociación para la Enseñanza del Español como Lengua Extranjera (ASELE)*, pp. 336-342. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3189672.pdf>
- H. Ayuntamiento de Pachuca de Soto (2016-2020). *Plan Municipal de Pachuca de Soto 2016-2020*. [En línea:] [http://planestataldedesarrollo.hidalgo.gob.mx/pdf/PMD/048-PACHUCA/PMD\\_Pachuca.pdf](http://planestataldedesarrollo.hidalgo.gob.mx/pdf/PMD/048-PACHUCA/PMD_Pachuca.pdf). (Consultado el 19 de marzo de 2022).
- INEGI (2020). “Población rural y urbana”. En: *Cuéntame de México*. [En línea] [https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur\\_urb.aspx?tema=P](https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur_urb.aspx?tema=P). (Consultado el 19 de marzo de 2022).

- Martínez, S. (2008). *La piel como superficie simbólica. Procesos de transculturación en el arte contemporáneo*. Universidad de Granada, Granada. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/2040/17653204.pdf?sequence=1>
- Martínez-Otero, V. (8 de mayo de 2019). “El estrés docente: ¿Qué es y cómo afrontarlo?”. En: *APPF.es. Formación online de calidad*. Universidad de Nebrija. [En línea:] <https://www.appf.edu.es/estres-docente-que-es-como-afrontarlo/>. (Consultado el 19 de marzo de 2022).
- Marx, K. (2000). *El capital*. Tomo 1. Fondo de Cultura Económica, México.
- McLaren, P. (2001). *La escuela como un performance ritual. Hacia una economía política de los símbolos y gestos educativos*. Siglo XXI, México D.F.
- Navarro, D. (1983). *Los Náhuas-Popolocas de San José Miauatlán Puebla*. Universidad Veracruzana, Xalapa. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/41264/navarroortiz.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Orlandini, A. (2012). *El estrés: qué es y cómo evitarlo*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Reta, V. (2009). “Las formas de organización del trabajo y su incidencia en el campo educativo”. En: *Fundamentos en Humanidades*. Universidad Nacional de San Luis, Argentina, pp. 119-137. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18411965007.pdf>
- Reygadas, L. (2002). “Producción simbólica y producción material. Metáforas y conceptos en torno a la cultura de trabajo”. En: *Nueva Antropología*, vol. XVIII, N.º 60, pp. 101-119. <https://www.redalyc.org/pdf/159/15906007.pdf>
- Reygadas, L. (2011). “¿Enajenación o creatividad? El trabajo cognitivo en el capitalismo contemporáneo”. En: *Apuntes de Investigación del CECYT*, vol. xv, N.º 20, pp. 33-62. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4043001.pdf>
- Rodríguez, Á. (2005). “Educación y transculturación juvenil indígena en el Amazonas”. En: *Revista Colombiana de Educación*, N.º 48, pp. 106-144. <https://doi.org/10.17227/01203916.7720>
- Ruíz, P. (2010). “El estrés docente”. En: *Temas para la Educación*, N.º 9, pp. 1-10.
- Schettino, M. (2010). *Economía para no economistas*. Prentice Hall, México.
- Secretaría de Educación Pública (10 de julio de 2000). *ACUERDO número 279 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez*. Diario Oficial de la Federación, México D.F.
- SEPH (Secretaría de Educación Pública de Hidalgo) (2021). *Publicación estadística educativa: inicio de cursos 2020-2021*. [En línea:] [http://sep.hidalgo.gob.mx/content/estadistica\\_basica/Publicacion\\_Estadistica\\_Educativa\\_Inicio\\_Cursos\\_2020\\_2021.pdf](http://sep.hidalgo.gob.mx/content/estadistica_basica/Publicacion_Estadistica_Educativa_Inicio_Cursos_2020_2021.pdf). (Consultado el 19 de marzo de 2022).
- Tellería, Y. (2016). *Plan Municipal de Desarrollo 2016-2020*. Gobierno del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto.
- Vargas, P. (2007). *Hidalgo, Agenda de Derechos Humanos. Hacia la formulación de una política pública local*. Academia Hidalguense de Derechos Humanos y Educación A. C., Pachuca de Soto, México.





# La *propaganda* del comportamiento empresarial como imperativo cultural y psicológico en la obra de Edward Bernays<sup>1</sup>

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a04>



Juan Esteban Posada Morales

Doctor en Ciencias Humanas y Sociales. Docente de cátedra, Departamento de Historia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia. Dirección electrónica: [juan.posada3@udea.edu.co](mailto:juan.posada3@udea.edu.co)

**Resumen.** El propósito de este texto es realizar un breve análisis que nos permita reflexionar sobre la propuesta de simplificar la conducta de los ciudadanos por medio de la *propaganda*, realizada por Edward Bernays. Reconocer los horizontes teóricos que aportó el mencionado autor y los elementos para reinterpretar el significado, en este caso, de la idea de que la construcción de certezas para caminar el mundo fue identificada como el dispositivo por excelencia que el capitalismo debería tratar de operar y materializar como totalidad integradora del sentido de verdad esencial.

**Palabras clave:** emociones políticas, neoliberalismo, emprendimiento, libertad, capitalismo, propaganda.

---

1 El presente artículo es producto del proceso de investigación que se realizó en el marco del Doctorado en Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, el cual fue llevado a cabo gracias a una beca para doctorado de Colciencias. Una versión preliminar de este artículo fue discutida en el Seminario de Investigación, organizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador, en mayo de 2019.



## The propaganda of business behavior as a cultural and psychological imperative in the work of Edward Bernays

**Abstract.** This text aims to briefly analyze and reflect on Edward Bernays' proposal to simplify the conduct of citizens through propaganda. Recognize the theoretical horizons provided by the author, the elements to reinterpret the meaning of the idea — in this case — that the construction of certainties to walk the world was identified as the device par excellence that capitalism should operate and materialize as an integrating totality of the sense of essential truth.

**Keywords.** Political emotions, neoliberalism, entrepreneurship, freedom, capitalism, propaganda.

## La propagande du comportement des entreprises en tant qu'impératif culturel et psychologique dans l'œuvre d'Edward Bernays

**Résumé.** Le but de ce texte est de réaliser une courte analyse qui nous permette de réfléchir à propos de la proposition, présentée par Edward Bernays, de simplifier le comportement des citoyens au moyen de la propagande. Reconnaître les horizons théoriques apportés par l'auteur, les éléments pour réinterpréter le sens et, dans ce cas, l'idée que la construction de certitudes pour parcourir le monde a été identifiée comme le dispositif par excellence que le capitalisme devait essayer d'opérer et de matérialiser comme une totalité intégratrice du sens de la vérité essentielle.

**Mots clés.** émotions politiques, néolibéralisme, entrepreneuriat, liberté, capitalisme, propagande.

## A propaganda do comportamento empresarial como imperativo cultural e psicológico no trabalho de Edward Bernays.

**Resumo.** O propósito de este texto é realizar uma breve análise que nos permita refletir sobre a proposta de simplificar a conduta dos cidadãos através da propaganda, realizada por Edward Bernays. Reconhecer os horizontes teóricos contribuídos pelo autor referido e os elementos para reinterpretar o significado, em este caso, da ideia de que a construção de certezas para caminhar o mundo foi identificada como o dispositivo por excelência que o capitalismo deveria tentar de executar e materializar como totalidade integradora do sentido de verdade essencial.

**Palavras-chave.** Emoções políticas, neoliberalismo, empreendedorismo, liberdade, capitalismo, propaganda.

### Introducción: verdades íntimas

Periodizar el capitalismo como un proyecto político<sup>2</sup> que hacia principios del siglo xx materializó unas ideas, unas proyecciones y unos pensamientos en torno a la manera de acumular el capital material y humano, es dar cuenta de la ofensiva que recompuso buena parte de la “realidad” para la *ciudadanía*, como contradicción fundamental entre los principios éticos y la selección que los dispositivos sociales y económicos regulaban (Balibar, 2013: 11-12). Tal forma es visible en la medida que las políticas económicas no simplemente expresaron una dimensión tecnocrática, sino

---

2 Harvey expone en *Breve historia del neoliberalismo* que “las transformaciones de este alcance y profundidad no sucedieron de manera accidental. Así pues, resulta oportuno indagar qué caminos y qué medios se utilizaron para lograr arrancar esta nueva configuración económica —a menudo subsumida en el término ‘globalización’” (Harvey, 2015: 5-6).

que apuntaron a los aspectos fundamentales y estructurales de la relación capitalista con todas las instituciones de la vida social. También pueden ser ilustradas estas consideraciones en el sentido en que las reformulaciones sucesivas que representan, precisamente, ajustes o reacomodos, en la esfera individual (Sloterdijk, 2003: 85), fueron concebidos como la preeminencia para la producción y la reproducción de realidades sociales; entonces no fue una cuestión de economía, fue más bien un proyecto multidimensional.

Es en tal sentido que pretendemos decir que el libro de Edward Bernays sobre la *propaganda*,<sup>3</sup> escrito en 1927, no se basó únicamente en la dinámica de promoción de la economía de mercado, sino que abrió el abanico en un sentido mucho más amplio, significando una reactualización de la subjetividad que tuvo que ver precisamente con concebirla como un sentido basado en una *lógica de la manipulación* y en varios supuestos como la competencia y la libre empresa (Bernays, 2008: 16-17).

Este proyecto se manifestó en distintas formas desde principios de siglo xx, configurándose como la tesis con la que se ha tratado de estructurar la democracia de masas (Le Bon, 2004: 42). Adicionalmente, la teoría sobre la propaganda no mantuvo el capitalismo simplemente como una *ideología*<sup>4</sup> monolítica, sino más bien como una ideología que debería tener diversas fuentes, motivaciones y contradicciones que, si bien se distinguirían epistemológicamente, deberían convergen alrededor de dicho proyecto (Bernays, 2008: 25-26).

Plantear la capacidad dinámica y de renovación de la teoría sobre la propaganda de Bernays, significa ver las condiciones activadas por el abandono a la idea dogmática que reza que el mercado lo puede todo; esto precisamente permite pensar que tal supuesto fue conjugado con una distinción básica, a saber, una propaganda expresada en la preeminencia del mercado como principio democrático, como el sentido común de la vida:

---

3 Para Bernays, la minoría ha descubierto que influir en las mayorías puede serle de gran ayuda. Es posible moldear la mente de las masas de tal suerte que estas dirijan su poder recién conquistado en la dirección deseada. Esta práctica resulta inevitable en la estructura actual de la sociedad. Sea en política, finanzas, industria, agricultura, caridad, educación o en otros terrenos, cualquier actividad de calado social que se lleve a cabo tiene que servirse de la ayuda de la propaganda. La propaganda es el brazo ejecutor del gobierno invisible (Bernays, 2008: 27-28).

4 En tal sentido recurriremos a la definición que utiliza Zizek cuando plantea que la problemática de la ideología es su estatuto elusivo, según lo prueban sus vicisitudes “posmodernas”. Nos ha devuelto así a Marx, a la centralidad del antagonismo social (la “lucha de clases”). Como hemos visto, sin embargo, este “regreso a Marx” implica un desplazamiento radical respecto a la estructura teórica marxiana: una brecha emerge en el centro mismo del materialismo histórico; es decir, la problemática de la ideología nos ha conducido al carácter inherentemente incompleto, inacabado del materialismo histórico: algo debe ser excluido para que la realidad social pueda constituirse (Zizek, 2004: 39).

La nueva propaganda no solo se ocupa del individuo o de la mente colectiva, sino también y especialmente de la anatomía de la sociedad, con sus formaciones y lealtades de grupos entrelazadas. Concibe el individuo no solo como una célula en el organismo social sino como una célula organizada en la unidad social. Basta tocar una fibra en el punto sensible para obtener una respuesta inmediata de ciertos miembros específicos del organismo (Bernays, 2008: 38).

Una de las expresiones que ha tenido esta formulación, que se exagera con sus componentes históricos y geográficos, bajo esta tópica, ha sido la estrategia de *organizar el caos* (Bernays, 2008: 15) que como una estela, deja a su paso, la idea de democracia. Tal organización tuvo que ver con las ventajas comparativas del discurso que se ha mantenido y que ha sido materializado a través de los distintos ejercicios propagandísticos; es decir, a través de la propensión por un control de los intereses que afirma categóricamente que hoy por hoy es el control de la mente pública lo que estructura el capitalismo y lo que permite, sobre todo, derivar este componente en *neoliberal*.<sup>5</sup> Este será el nodo de este trabajo, tratar de hacer emerger estos consensos, de las *pasiones e intereses* (Hirschman, 2014: 41), en la noción de propaganda de Edward Bernays.

### El postulado inaugural: verdades que conmueven

Las *tecnologías*<sup>6</sup> de la propaganda fueron establecidas por Bernays como sustancia de la *libertad*,<sup>7</sup> considerando los individuos libres, como individuos que deberían gobernarse por coacción externa (Hayek, 1998: 105), ejecutando la “libertad” con los límites del discurso y la práctica de la propaganda en unas circunstancias de mercado específicas. En este contexto, la esencia de la propaganda se basa en la necesidad de ejecución

5 Para David Harvey “el neoliberalismo es, ante todo, una teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada fuertes, mercado libres y libertad de comercio. El papel del Estado es crear y preservar el marco institucional apropiado para el desarrollo de estas prácticas” (Harvey, 2015: 6).

6 “Cuando Foucault habló de técnicas o de tecnologías se refirió siempre a la dimensión estratégica de las prácticas, es decir, al modo en que estas operan en un entramado de poder. Las tecnologías, diríamos, forman parte integral de la racionalidad de las prácticas, en tanto que son los medios calculados a través de los cuales una acción cualquiera podrá cumplir ciertos fines u objetivos” (Castro-Gómez, 2015, 37).

7 Todo lo contrario, lo que queremos condicionar primero cuando significamos y utilizamos la palabra libertad, es que la consideramos como el estado en que un hombre, al contrario de lo que pensaba Hayek, se halla sujeto a coacción derivada de la voluntad arbitraria de otro o de otros (Hayek, 1998: 32).



perpetua de un objetivo esencial, a saber, la *templanza individual*, propendiendo, excesivamente, por acumular capital financiero y humano, en términos sociales:

El empresario de éxito de hoy día remeda al político. Ha adoptado los oropeles y el chalanear de las campañas electorales. Organiza todas las mojigangas. Convoca cenas anuales que son una antología de discursos, banderolas, hinchazón, majestad y pseudo-democracia ligeramente teñida de paternalismo. De vez en cuando reparte honores entre los empleados, al igual que en tiempos clásicos la república recompensaba a los ciudadanos más respetables. Pero esto no son más que las mojigangas y el redoble de tambores de las grandes empresas, los instrumentos con los que consiguen crear la imagen de servicio prestado al bien común y de honores prodigados en honor de algún particular. Esto no es más que uno de los métodos por medio de los cuales la empresa estimula el fiel entusiasmo de sus directores, trabajadores, accionistas y público consumidor. Es uno de los métodos con los que la gran empresa cumple con su función de producir y vender productos al público. La misión y la contienda de estas empresas se deciden en realidad en el estudio intensivo del público, la fabricación de productos con arreglo a ese estudio y el uso exhaustivo de cualquier medio que permita llegar al público consumidor (Bernays, 2008: 117-118).

Tal *relato* (De Certeau, 2007: 127), para Bernays, debía ser la función transformadora de los ciudadanos, la potencia vital que crearía el anhelo de convertirnos en una nueva *clase*,<sup>8</sup> los “creadores de nuestra realidad”. Tal especie de capitalización humana produjo el relato que instauró y promovió que la incapacidad fuese vista como un problema individual, que necesitaría ser resuelto individualmente, en lugar de ser considerado como una consecuencia del marco sistémico que lo generaría:

El enemigo jurado de cualquier intento de cambiar los hábitos humanos es la inercia. La civilización está constreñida por la inercia. Nuestra actitud hacia las relaciones sociales, la economía, la política nacional o internacional, es resultado de actitudes pasadas que hallan amparo en el peso de la tradición. Anthony Comstock puso su cetro de moralidad y proselitismo en manos de un gozoso John Sumner; Andrew Carnegie hizo lo propio con Charles Schwab; Penrose le cedió el suyo a Butler y así *ad infinitum*. Frente a la aceptación tradicional de lugares comunes, se yergue una activa opinión pública que ha sido dirigida conscientemente hacia movimientos contrarios a la inercia. Antaño, la opinión pública la creaba o la modificaba el jefe de la tribu, el rey o el líder religioso. Hoy, todos gozamos del privilegio de alterarla si es nuestro deseo. Una de las manifestaciones de la democracia reside en que cada cual puede tratar de convencer a los demás y asumir el liderazgo en aras de sus propias tesis (Bernays, 2008: 167-168).

---

8 Para Max Weber la clase aparece vinculada de manera muy cercana a la teoría de la acción social. En tal sentido, su teoría de la estratificación aparece como una especie de subconjunto teórico en el marco general provisto por su teoría de la acción. De esta forma, la inversión de dicho privilegio estructural, pone el acento en las relaciones que establecen entre sí los miembros de una determinada sociedad, apareciendo aquí nuevamente temáticas que son conocidas ya desde las páginas de la colosal *Economía y sociedad*: hablamos de las formas de dominación, el poder en función a ellas y las jerarquías. Estas relaciones, en un primer momento y centrando el análisis en el capitalismo, se establecen a nivel económico por medio del mercado (Rojas Britéz, 2011: 7).

Lo que se revela es la forma como el sistema estaría exento de responsabilidades con respecto a los resultados de lo que creaba, y cómo cada uno de los individuos se haría “consciente” de aceptar tales obligaciones. La recriminación, el reproche, la censura, la reprobación, la amonestación, etc., en lugar de dirigirse hacia el exterior, hacia el marco sistémico-económico, se debía dirigir hacia cada uno de los individuos (Han, 2014: 21-22).

En este ambiente todos los ciudadanos son potenciales culpables de su propio éxito o fracaso, de su felicidad o frustración. Así, la *culpa*<sup>9</sup> opera deshaciendo la libertad con el artilugio de rentabilizar el ejercicio vital en términos de una “vida feliz”, convirtiendo los individuos “ejemplo de vida” en objeto prototípico de adoración por parte de los demás individuos, a su vez, anhelantes y desesperados por pertenecer a la *sociedad del éxito*.

Ante estos nuevos “pastores”, según Bernays, se configuraría un comportamiento como devenir político, convirtiendo la vida en una variable cuantificable y en un mecanismo del poder que se manifestaba de varias maneras, la más rápida, a saber, descubriendo cómo aprovechar la libertad en el mercado y verificando<sup>10</sup> el arte de gobernarse a sí mismo. Esta idea es manifestada por Edward Bernays de la siguiente manera:

El líder político puede ser capaz de reunir todos los atributos del liderazgo, al igual que en el mundo de los negocios no faltan líderes industriales brillantes que sean financieros, directores de fábrica, ingenieros, directores de ventas y asesores en relaciones públicas, todo en uno. La gran empresa se dirige observando el principio de que es necesario preparar cuidadosamente las políticas empresariales así como proceder con amplitud de miras cuando se pretende vender una idea al inmenso público comprador. El estratega político debe actuar de manera semejante. Toda la campaña debería elaborarse con arreglo a unos planteamientos generales básicos. Programas electorales, ideas centrales, promesas, presupuestos, actividades, personalidades, todo debe estudiarse, distribuirse y emplearse extremando la cautela, tal y como ocurre cuando la gran empresa desea que el público actúe conforme a sus designios (Bernays, 2008: 120-121).

9 Para Lacan el sentimiento de culpa está ligado al recordatorio del goce de que falta el oficio devuelto al órgano real, y consagración de la función del significante imaginario para imponer a los objetos la prohibición (Lacan, 2003: 793).

10 Edgardo Castro en su *Diccionario Foucault* nos dice que la veridicción está estrechamente vinculada al concepto de gubernamentalidad y a las prácticas de sí mismo. Mediante el análisis de las prácticas en las cuales el sujeto dice la verdad sobre sí mismo (el penitente y el confesor, el dirigido y el director de conciencia, el enfermo y el psiquiatra, el paciente y el psicoanalista) es como se arriba a la noción de parresia. En este sentido, el estudio de la parresia puede ser visto como una prehistoria de estas prácticas. Pero la parresia, antes de ser una práctica de subjetivación, de constitución del sí mismo a partir y a través del decir verdadero sobre sí mismo, ha sido una práctica política. Esta raíz política es la base de una práctica que terminó siendo una de las principales formas del modo en que el sujeto, en Occidente al menos, se constituye a sí mismo (Castro, 2011: 393).

Esa es la razón por la que el poder de la propaganda es considerablemente más competente que el antiguo poder disciplinario, porque su objetivo nunca más será disciplinar, será producir verdades emocionales, siendo más encantador que represivo, por medio de la ideologización de la propaganda, sin negarle nada a nadie (Bernays, 2008: 123). Por lo tanto, dicha ideología construiría, según Bernays, un régimen sin represión, con permisividad y proyección; es decir, la “libertad” sería constituida por un efecto y un poder amable que generarían confianza y se basarían en la fe en el mercado; en la fe de que se podría materializar todos los planes de vida ofrecidos como productos por y en el mercado; aquellos que se producían para administrar, sin restricciones, el exceso de necesidades y la felicidad. Así pues, tal estrategia discreta, permitiría actuar recreando una “libertad aprovechada”, que haría sentir libres, enfáticamente libres, a los sujetos. De ahí que las frustraciones serán combatidas con la cultura de la autoayuda, con escuelas que “enseñan” la alegría, la riqueza, la felicidad, la prosperidad, el liderazgo, la inteligencia financiera, etc.

Por lo tanto, podemos afirmar que la propaganda, a partir de los desarrollos realizados por Edward Bernays, fue la propuesta, el atajo pedagógico de una forma de vida que economizó todos, absolutamente todos, los aspectos de la vida, construyendo un *religare*<sup>11</sup> motivacional que predicó el evangelio del *rendimiento sin límites*,<sup>12</sup> propagando un verdadero capitalismo de la emoción (Han, 2014: 65). Así, pues, la propaganda para Bernays, capitalizaría emociones porque vendía significantes, no valores de uso, sino valores emotivos; la racionalidad emotiva de la propaganda impulsaría, según el autor, a la *emocionalización* del proceso productivo para generar necesidades y tratar, a cualquier costo, de consumirlas (Bernays, 2008: 124); incluso están comprometidas en la organización de lo político, así la emoción se convierte en una herramienta del poder.

Dicho poder, según Bernays, tiene la capacidad inigualable de economizar las emociones bajo la idea de que todo es comprable o vendible. Por lo tanto, las

---

11 A partir del *relegare*. Por tanto, la religión significa estar atento, despierto, es decir, velar por las cosas que son sagradas y tener cuidado de que se mantengan separadas del resto. Esta separación es esencial para la religión. En consecuencia, la profanación consiste en ejercer una actitud de descuido consciente frente aquella observancia [...]. La profanación es entonces una praxis de la libertad que nos libera de la trascendencia, de esa forma es objetivación. La profanación abre un espacio de juego para la inmanencia (Han, 2014: 82).

12 El consumo no se reprime, se maximiza. No se genera escasez, sino abundancia, incluso exceso de positividad. Se nos anima a comunicar y consumir. El principio de negatividad, que es constitutivo del Estado vigilante de Orwell, cede ante el principio de la positividad. No se reprimen las necesidades, se las estimula. En lugar de confesiones extraídas con tortura, tiene lugar un desnudamiento voluntario. El *big brother* tiene un aspecto amable. La eficiencia de su vigilancia reside en su amabilidad. El *big brother* benthamiano es invisible, pero omnipresente en la cabeza de los reclusos. Lo han interiorizado. De ahí que el término Estado vigilante no se ha apropiado para caracterizar el panóptico digital. En este uno se siente libre. Precisamente esta libertad sentida, que está ausente del Estado vigilante de Orwell, es un problema (Han, 2014: 61-62).

emociones mediadas por la propaganda emergen en la imaginación del deseo que vacía, en el molde del sentido, el *espíritu*<sup>13</sup> capitalista, para poder perfilar las formas de pensar, decir y hacer en el ámbito del contexto vital:

Es esencial que el director de la campaña sepa comprender las emociones en términos de grupos. El público no solo se compone de demócratas y republicanos. Hoy día, el público en general no muestra demasiado interés por la política y si se pretende concitar su interés por las cuestiones dirimidas en la campaña, estas tienen que coordinarse con sus intereses personales. El público se compone de grupos que se entrecruzan: económicos, sociales, religiosos, definidos por la educación recibida, por la cultura, la raza, la universidad en la que se ha estudiado, grupos locales, deportivos y centenares más (Bernays, 2008: 127).

### Sobre la construcción de una realidad más simple

Lo interesante de lo que podemos llamar *el espíritu de la emocionalidad capitalista* es cómo la propaganda ha tratado de que lo construyamos y consintamos. Para la pragmática propagandística ese es el fundamento de sus tecnologías: que se concretizan en prácticas de gobierno, prácticas que llamaremos *la razón emocional*.<sup>14</sup> Digamos que este es el tema, la estructura que Bernays diagnosticó como el “consentimiento”, que fue visto por el autor como un proceso de *gubernamentalización de la vida*.<sup>15</sup> De tal manera que la simplificación de la vida, para Bernays, se establecería como la técnica de *conducción de la conducta* que se emplazaría en la vida cotidiana, que formaría la subjetividad de tal modo que ser sujeto significaría la responsabilización por cuestiones que antes supuestamente le competían al Estado. Así, pues, a las técnicas de gobierno desplegadas por la *razón de Estado* habría que aplicarle un balance crítico, en el sentido de mostrar cuáles serían los alcances y los límites, en términos subjetivos, experimentadas como una clara materialización de los preceptos del ordenamiento propagandístico. Es en este

13 “La cuantificación de lo real en búsqueda de datos expulsa al espíritu del conocimiento [...]. El espíritu es un silogismo, una totalidad en la que las partes son integradas con sentido. La totalidad es una forma de silogismo. Sin espíritu, el mundo queda reducido a lo meramente adictivo. El espíritu forma su interioridad y el recogimiento que reúne todo dentro de sí. La ciencia del espíritu, movida puramente por datos, ya no es en realidad una ciencia del espíritu. El conocimiento total de datos es un desconocimiento absoluto en el grado cero del espíritu” (Han, 2014: 105).

14 Foucault, a diferencia de otros muchos filósofos, no cree que la razón sea una especie de cuadro normativo que los filósofos pueden construir con mucha elegancia, al cual todos debemos obedecer porque es la razón y porque es una e inmóvil. Foucault piensa que no hay que hablar de la razón de esa manera sino de racionalidad emocional; es decir: de la manera en que los hombres viven su vida exploran su condición de existencia y se suscitan así mismos como productos de sí mismos (Castro-Gómez, 2015: 156).

15 Foucault introduce el neologismo *gubernamentalidad* para referirse al tipo de reflexividad y de tecnologías que hacen posible la conducción de la conducta (Castro-Gómez, 2015: 46).

contexto, sin embargo, en el que Bernays abre, gradualmente, una suerte de subjetivismo económico-político, es decir, desplaza la *gubernamentalidad* hacia el propósito central de buscar el carácter misional del consentimiento, o sea, hacia la emancipación de la subjetividad por medio de las propuestas emancipatorias del mercado. Esta particular visión de la propaganda que Bernays propone, entiende un juego competitivo entre sujetos en el sentido de que sea la experiencia vital por excelencia, anudándose para que de repente emergiesen procesos sociales imbuidos, necesariamente, en la economización de todos los aspectos de la vida:

En teoría, todo el mundo compra, de entre los artículos que nos ofrece el mercado, aquellos que nos parecen mejores y más baratos. En la práctica, si cada uno de nosotros, antes de decidirse a comprar cualquiera de las docenas de jabones o tipos de pan que están a la venta, se paseara por el mercado realizando estimaciones y pruebas químicas, la vida económica quedaría atascada sin remedio. Para evitar semejante confusión, la sociedad consiente en que sus posibilidades de elección se reduzcan a ideas y objetos que se presentan al público a través de múltiples formas de propaganda. En consecuencia, se intenta sin descanso y con todo el ahínco capturar nuestras mentes en beneficio de alguna política, artículo o idea. Acaso fuese preferible tener en nuestro país, en lugar de la propaganda y la sofistería, ciertos comités de hombres sabios que escogiesen a nuestros gobernantes, dictasen nuestra conducta privada y pública y decidiesen por nosotros que ropa ponernos y qué tipo de alimentos deberíamos comer. Pero hemos elegido el método opuesto, el de la competencia abierta. Tenemos que hallar una manera de que la libre competencia se desarrolle sin mayores sobresaltos. Para lograrlo, la sociedad ha consentido en que la libre competencia se organice en virtud del liderazgo y la propaganda. Algunos de los fenómenos de este proceso son objeto de críticas: la manipulación de las noticias, la inflación de la personalidad y el chalaneo general con el que se lleva a la conciencia de las masas a los políticos, los productos comerciales y las ideas sociales. Puede ocurrir que se dé un mal uso a los instrumentos mediante los cuales se organiza y focaliza la opinión pública. Pero tanto la focalización como la organización resultan necesarias para una vida ordenada. A medida que la civilización ganaba en complejidad y que la necesidad de un gobierno invisible era cada vez más patente, se inventaron y desarrollaron los medios técnicos indispensables para poder disciplinar a la opinión pública (Bernays, 2008: 127).

Tal simplificación de la vida, desarrollaría, para Bernays, una experiencia política y una pedagogía que, de manera gradual, educaría a los individuos para perseguir el *sujeto ideal* de la propaganda, como única razón que propendería por la inclusión que los ubicaría como individuos “exitosos”. Pero, entonces ¿cómo se decidiría quién es competentemente exitoso? Para responder tal interrogante debemos traer a colación un concepto fundamental, a saber, el *control*.<sup>16</sup>

En tal sentido, un proceso de control que se interiorizaría gradualmente en los *ciudadanos* por medio de la propaganda, sería la forma particular en que la

---

16 “[...] con el neoliberalismo, el control no es sólo, como en el caso de las disciplinas, un contrapeso de las libertades; es un mecanismo para generar libertades” (Castro, 2011: 80).

subjetividad constituiría unos *mecanismos*<sup>17</sup> que la normalizarían en función del éxito social, configurando una posición que no podría jugar sino a condición de producirse economizando la forma de vida, comprendiendo que la amenaza que constituye el ejercicio ciudadano está determinada por el grado de “libertad” que hemos materializado, que hemos comprado.

Para comprender la noción de propaganda desarrollada por Bernays, debemos comprender que solo puede desarrollarse con un individuo totalmente constituido por la serie de relaciones de poder y dominación que el sistema establece como contrato social. Sin embargo, esa constitución no pasa sin su acción, es decir, no se puede realizar sino a condición de que el sujeto haga un trabajo sobre sí mismo a la vez, jugándose el sentido ético de su propia libertad. Entonces ¿de qué libertad podemos hablar en esas condiciones de determinación propagandística, propuesta por Bernays, que dice cómo se debe vivir exitosamente?

Es en tal sentido que la intensión real de simplificar los compromisos vitales asumidos con el consentimiento individual de la forma de vida propuesta por una lógica propagada para disciplinar la vida pública (Bernays, 2008: 19) en función de una vida exitosa en el capitalismo, le permite depositar, a Bernays, en esta lógica, una confianza materializadora, que la asocia a la intención de ciudadanizar, no solamente para producir una transición cognitiva, sino también política (Foucault, 2007: 26).

Es oportuno tener presente que, para Bernays, las contradicciones constantes o los cambios en lo subjetivo no son menos institucionales de lo que se podría imaginar, pues la propaganda se debe encaminar a configurar un consentimiento que se convierte en la institución más ortodoxa, dado que es un escenario, institucionalmente hablando, que viene acompañado del discurso que defiende la realización de cambios graduales pero profundos, para dinamizar la legalidad y la moralidad (Bernays, 2008: 60).

Por otra parte, queda como una incógnita, en el desarrollo teórico propuesto por Bernays, hasta qué punto la disposición de lo que hemos llamado la *razón gubernamental*, pretende realizar cambios profundos en la estructura social y económica de la sociedad, produciendo contextos sociales, subjetivos, económicos,

---

17 Foucault empieza por distinguir analíticamente tres conjuntos: los mecanismos jurídicos, los mecanismos disciplinarios y los mecanismos autoritarios. Para ilustrar el *modus operandi* de cada uno, elige un solo ejemplo en tres tiempos: el crimen. ¿Cómo puede verse el crimen desde la perspectiva de cada uno de estos tres dispositivos históricos? Los mecanismos jurídicos formulan leyes que operan prohibiendo una conducta tipificada como “criminal” y castigando penalmente su transgresión. Se trata, pues, de un conjunto tecnológico que opera con el código binario prohibición/permisión. Por su parte, mecanismos disciplinarios establecerán todo un entramado de control para evitar las conductas criminales (educación cívica y moral, patrulla en las calles, vigilancia mutua), y en caso de presentarse la conducta indeseada, implementarán técnicas específicas orientadas a la corrección del criminal (encarcelamiento, asesoría psicológica, trabajo comunitario). Es entonces un conjunto tecnológico que opera con el código binario normal-anormal (Castro-Gómez, 2015: 69-70).

urbanos, religiosos, etc., simplificados, desde el punto de vista de la inserción en la lógica de mercado. Por ende, las apropiaciones y los conflictos en dicho contexto se traducen en victorias o derrotas para el individuo. El problema está en que el consentimiento sobre simplificar todos los aspectos de la vida en términos económicos, claramente, se convierte en una *vulnerabilidad per se*, dado que se reduce, de forma sostenida, a su simple materialización. En tal sentido, si no se materializa el mandato propagandístico, se pierde la capacidad de inserción pública, tan importante para alcanzar el estatus de ciudadano. Tal percepción de riesgo no disminuye significativamente por la acción emprendedora, solo establece un nivel básico de fe y expectativa positiva en la labor *empresarial de sí*. Gehagen, empleado del Dr. Dichter, ejemplifica de manera puntual esta línea práctica:

Edward Bernays fue el primero en convencer a las corporaciones de EEUU de que podían vender sus productos conectándolos con los deseos inconscientes de la gente pero ahora, un grupo de psicoanalistas tomó lo que Bernays había comenzado e inventaron un gran número de técnicas para introducirse y dirigir las mentes inconscientes de los consumidores. Estaban liderados por Ernest Dichter. Dichter había estado ejerciendo junto a la hija de Freud en Viena, fue a EEUU y puso en funcionamiento el Instituto de Investigación Motivacional en una vieja mansión al norte de Nueva York. Este es el Instituto de Investigación Motivacional, un lugar dedicado al intrigante negocio de descubrir... ¿Por qué la gente se comporta así? ¿Por qué compran así? ¿Por qué responden a la publicidad así? Y este es el Dr. Ernest Dichter. No vamos y preguntamos directamente ¿Por qué compra o por qué no? Lo que hacemos en cambio es comprender la personalidad completa, el concepto que el cliente tiene de sí mismo, utilizamos todos los recursos de las ciencias sociales modernas que ofrecen estimulantes técnicas psicológicas para vender cualquier producto nuevo. Como otros psicoanalistas, Dichter creía que los ciudadanos de EEUU eran básicamente seres irracionales, en los que no se podía confiar. La razón real por la que compraban los productos tenía que ver con sus deseos ocultos y sus sentimientos y Dichter se propuso encontrar métodos para revelar lo que él llamó, “el yo secreto del consumidor americano”. Él trataba de obtener las motivaciones inconscientes en las mentes de las personas (Curtis, 2002: [Documental]).

### Conducir la emoción, el sentido y la identidad

Las dinámicas económicas, políticas y sociales que los individuos anhelan, para Bernays, se fundamentan en gran medida en un conjunto de acciones que prácticamente dan seguimiento a unos prototipos expuestos por la propaganda. En su mayoría, dichos prototipos ejemplifican el hecho de que la distinción conceptual entre política y educación ciudadana es cada vez menos importante para interpretar los complejos procesos que caracterizan las relaciones humanas. Tal implementación, la de un conjunto de *prototipos* y *emociones* reduce la efectividad de las decisiones basadas en la evaluación del escaso margen de maniobra que caracteriza la vida de los individuos para promover cambios en la estructura de su propia economía y, en consecuencia, en la sociedad, configurándolos como órganos de promoción en el mercado (Bernays, 2008: 15).

Para Bernays la actitud del ciudadano puede ser interpretada como una señal genuina del interés satisfecho o no, y como manifestación de la integración que haga entre las instituciones vinculadas a este proceso. Este es el énfasis de la estrategia de consolidación del consentimiento en el discurso propagandístico, a saber: profundizar la integración y la interdependencia por medio de la moralización y su normativa, apoyándose en la potencialización de la autonomía y en la promoción de una identidad individualizada que, ilusoriamente, cree que lidera la vida propia.

Por lo tanto, podemos decir que ese es el sentido en que el desarrollo de Bernays se basa, únicamente en el interés satisfecho sin priorizar órdenes previos como el económico, el social, etc., incluso mediante la invitación a los individuos para que excluyan cualquier factor —humano o no— que estuviese perturbando el orden urbano en función de dicho interés. Así, si bien no existe la intención de participar activamente en la actividad emprendedora propuesta por el mensaje propagandístico, el individuo debe enviar una clara señal de que está dispuesto a asumir responsabilidades en el escenario humano y urbano, para que lo que sea perturbador, o sea, todo aquello que pueda fallar en el ejercicio de consumir a la velocidad que el mercado postula como consumo apto (Bauman, 2005: 51), sea desaparecido, consolidando su identidad como el comportamiento apto en el orden público, lógicamente, actuando orientado por los intereses vinculantes de la *sociedad de consumidores*. Esta idea es manifestada por Edward Bernays de la siguiente manera:

Los hombres rara vez se percatan de las razones reales que motivan sus acciones. Un hombre puede creer que compra un automóvil porque, tras sopesar las características técnicas de todas las marcas del mercado, ha llegado a la conclusión de que ese coche es el mejor. Con casi total seguridad se está embaucando a sí mismo. Lo compra, quizá, porque un amigo cuya perspicacia para las finanzas respeta se compró uno igual la semana pasada, o porque sus vecinos creían que no podía permitirse un coche de esa categoría, o porque sus colores coinciden con los de su fraternidad universitaria. Son sobre todo los psicólogos de la escuela de Freud los que han señalado que la gran mayoría de los pensamientos y acciones del hombre son sustitutos compensatorios de deseos que este se ha visto obligado a reprimir. Podemos desear algo no por su valor intrínseco o por su utilidad sino porque hemos llegado a ver inconscientemente en ese objeto el símbolo de otra cosa, cuyo mero deseo nos avergonzaría confesarlos. Un hombre que compra un coche puede creer que lo necesita para desplazarse, mientras que, en realidad, quizá prefiriese caminar por el bien de su salud y no tener que cargar con los gastos que acarrea. En realidad, quizá lo quiera porque es un símbolo de posición social, una demostración de su éxito en los negocios o un medio para contentar a su mujer. Este principio general, a saber, que los hombres en gran medida se ven impulsados por motivaciones que se ocultan a sí mismos, es tan cierto para la psicología de masas como para la individual. Resulta evidente que el propagandista de éxito deberá entender los verdaderos motivos y no contentarse con las razones que arguyen los hombres para justificar sus acciones. No basta con entender la estructura mecánica de la sociedad, los agrupamientos, las fracturas y las lealtades. Puede que un ingeniero lo sepa todo de cilindros y pistones para locomotoras, pero a menos que sepa también cómo reacciona el vapor, cuando es sometido a presión no logrará que su motor funcione. Los deseos humanos son el vapor que hace que la máquina social funcione. A no ser que los entienda,



el propagandista no logrará controlar el inmenso mecanismo de engranajes más o menos unidos entre sí que es la sociedad moderna (Bernays, 2008: 66-68).

Es claro, entonces, que la conducta relacionada con la idea del fortalecimiento de la personalidad sirve para proyectar la imagen de un ciudadano que busca afianzarse. Según Bernays, la propaganda va a redefinir la inserción, el compromiso subjetivo en términos de las reglas del juego económico, términos para la inserción *apta* en el mercado.

En parte, ello ocurre porque la separación entre emoción y vida real, más que otras relaciones, tiene una característica: los compromisos con el imaginario propagandístico se deben cambiar en el corto plazo, porque se reconoce, implícitamente, que las estructuras de integración social son convenientes para la promoción del tipo de inserción social que se quiere consolidar. Es decir, el sentido ideal propuesto por los prototipos no solo es sacar resultados que sirvan simultáneamente para refrendar posiciones de vulnerabilidad, es además, emitir con éxito aparente, según Bernays, una mentalidad emprendedora y feliz, consolidada y madura, que conocedora de sus limitaciones, intente iniciar procesos para reducir las profundas desigualdades sociales que se destacan en los contextos geopolíticos, confiando a la labor individual el papel central en la promoción del desarrollo económico y social, y que como conciencia tendría las condiciones para construir una agenda mental común. Esta decisión firmaría, para el autor, el compromiso de promocionar prototipos en el escenario social y político, escenarios más emocionales que racionales, ya que la propia supervivencia de la *razón propagandística* y su capacidad de implementarse dependería de conquistar la confianza de la población a partir de la idea de su propia labor mental como la única manera de tener bienestar económico, social, político, laboral, educativo, etc. Por otra parte, sigue estando no muy claro hasta qué punto la disposición de la razón propagandística produciría un “individuo viable y dinámico”, según Bernays, desde el punto de vista de su inserción en la economía.

En consecuencia, la percepción de riesgo asociado a los resultados que deberían ser mostrados por la propaganda, alimentó la desesperanza, dada la incapacidad de materializar tales postulados, obligando a la razón propagandística a elevar las estrategias para convencer a la sociedad de que su propuesta tenía sentido. Tal intensión no solamente lograría producir una *gestión de sí*,<sup>18</sup> en la cual

---

18 Es en este sentido que Alberto Santamaría plantea que los sujetos no son consumidores, sino que, esencialmente, son productores, productores de sí y de crecimiento económico en un marco necesariamente competitivo. O, dicho de otro modo, en el *capital humano* hallamos el punto de conexión de esa racionalidad empresarial que busca la vinculación efectiva entre las dinámicas expansivas de una vida excitante y, a la par, el mantenimiento de una idea de seguridad (que progresiva y lentamente irá siendo cuestionada); todo ello relacionado con un discurso que responsabiliza constantemente a los sujetos, que se tornan para sí mismos sujetos sacrificiales. Responsabilidad y sacrificio serían otro rostro de este proceso de la ciudadanía (Santamaría, 2018: 69).

los intereses propios, es decir, de cada individuo, se mantuviesen a pesar de las formas del contexto macroeconómico, sino que disminuirían significativamente las percepciones de riesgo con opciones propagadas por el mercado.

### **Epílogo: una racionalidad emotivamente sencilla**

Ofrecer una alternativa conceptual, una alternativa metodológica, una historia de las emociones, en lugar de hablar de una historia de las ideas neoliberales en el trabajo de Bernays, por ejemplo, o una historia del pensamiento neoliberal en la obra de Bernays, sería hablar de una analítica del pensamiento de Bernays como generador temprano del pensamiento neoliberal. En medio de este ejercicio, dar cuenta de que tal mirada es interesante para pensar el aporte de Edward Bernays, sobre todo para pensar el caso particular de su desarrollo como teórico, ya que su interés no fue leer el fenómeno como una tesis sistemática, aquella que se haya desarrollado paulatinamente como una forma de análisis. Digamos que fue más la necesidad de aventurarse en las particularidades y en los usos del mercado. Es decir, su idea se movió exclusivamente al gusto de las instituciones, ya que la emancipación capitalista, según Bernays, si es ella posible, sería posible únicamente por dentro de la forma de vida que nos dice cómo tenemos que vivir, que nos muestra una ética, que nos muestra un camino normativo, que dice qué se debe experimentar, qué debemos mirar, cómo dominarnos, cómo posicionarnos; es decir, tratar, según el trabajo de Bernays, de hacer emerger los movimientos que han generado tejidos comunes desde el propio contexto de la propaganda, desde el poder y el saber que le es particular a esa generación de unos valores comunes que deberían ser constituyentes para todos, configurando una validez, una naturalización de la dimensión de universalidad de lo político-económico. Bernays pensó el poder y la propaganda como constituyente de una subjetividad y de un ejercicio de lo común; mostró cómo debe funcionar el arte de la *conducción de la conducta*, cómo debía legitimarse tal acción política.

Así pues, para Bernays la subjetividad dependía de las condiciones político-económicas en las que existe, y, sin embargo, es muy importante intentar entender que el horizonte de determinación en el que estamos, y por tanto ejercemos toda nuestra “libertad”, la libertad que está a nuestro alcance, en las condiciones que está dispuesta “económicamente”, construye un margen particular, casi que único, de democracia.

Nuestra autonomía como sujetos, según el autor, en un mundo heterónomo, es justamente la obligación a elegir como si pudiésemos decidir por un “mí mismo”, como si pudiésemos escapar al contexto o a la heteronomía. Por el contrario, entonces, preguntarse por los movimientos políticos de la modernidad y cuál es el grado de libertad que está a nuestro alcance en nuestra sociedad, aunque estando determinados por el malestar con respecto al capitalismo hoy, tiene que ver justamente con las dificultades de existencia del sujeto imaginado por la propaganda. Por eso hablamos del inicio, con Bernays, de una pedagogía para el neoliberalismo, porque es en esta

forma de vida donde el sujeto se encuentra en una situación determinada por el sentido de una existencia como mera mercancía. Claro, se verá que gran parte de los malestares del individuo frente a la situación que puede vivir en este contexto tiene que ver con cómo pensar la relación entre esas formas de dominación y la acción del sujeto. No hay ninguna política actualizada si no se tiene en cuenta cómo las relaciones de poder en las que estamos repercuten en la forma de subjetivación.

En este contexto, según Bernays, para poder vivir, se debe enseñar a todos cómo vivir a riesgo de la propia vida —con la propaganda se te muestra la vida otra—. No vivir para sí mismo, vivir una vida en la cual se tenga que “ser” para los demás.

### Referencias bibliográficas

- Balibar, Étienne (2013). *Ciudadanía*. Adriana Hidalgo Editora, Buenos Aires.
- Bauman, Zigmunt (2005). *Identidad*. Losada, Madrid.
- Bernays, Edward (2008). *Propaganda*. Melusina, Madrid.
- Castro, Edgardo (2011). *Diccionario Foucault*. Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires.
- Castro-Gómez, Santiago (2015). *Historia de la gubernamentalidad I*. Siglo del Hombre Editores, Bogotá.
- Curtis, Adam (Director) (2002). *El siglo del Yo*. [Documental]. BBC Four y RDF Media, Reino Unido.
- De Certeau, Michel (2007). *La invención de lo cotidiano*. UIA, México.
- Foucault, Michel (2007). *Nacimiento de la biopolítica*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Han, Byun-Chul (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder, Barcelona.
- Harvey, David (2015). *Breve historia del neoliberalismo*. Ediciones Akal, Madrid.
- Hayek, Friedrich (1998). *Los fundamentos de la libertad*. Unión Editorial, Madrid.
- Hirschman, Albert (2014). *Las pasiones y los intereses*. Capitán Swing Libros, Salamanca.
- Lacan, Jacques (2003). “Subversión del sujeto y dialéctica del deseo en el inconsciente freudiano”. En: Lacan, Jacques. *Escritos*. Siglo XXI, Buenos Aires, pp. 773-807.
- Le Bon, Gustave (2004). *La psicología de las masas*. Unión del personal civil de la nación, Buenos Aires.
- Rojas Brítez, Guillermo (2011). *Las clases sociales en Karl Marx y Max Weber: elementos para una comparación*. Centro de Estudios y Educación Popular Germinal, Asunción.
- Santamaría, Alberto (2018). *En los límites de lo posible. Política, cultura y capitalismo afectivo*. Akal, Madrid.
- Sloterdijk, Peter (2003). *Esferas I*. Ediciones Siruela, Madrid.
- Zizek, Slavoj (2004). “El espectro de la ideología”. En: Zizek, Slavoj (ed.). *Ideología. Un mapa en cuestión*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, pp. 7-42.



# Apuntes etnográficos acerca de la investigación antropológica en el diseño de servicios

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a05>



## Anderson Aguirre Cortés

Antropólogo de la Universidad de Antioquia, especialista en Métodos y Técnicas de Investigación Social del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales y estudiante de maestría en Sociología de la Cultura y Análisis Cultural de la Universidad Nacional de San Martín. Investigador y consultor en temas de experiencia de usuario. Dirección electrónica: [anderson.aguirre@udea.edu.co](mailto:anderson.aguirre@udea.edu.co)

## Mateo Muñetones Rico

Antropólogo de la Universidad de Antioquia, especialista en Epistemologías del Sur del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales y magíster en Educación de la Universidad Pontificia Bolivariana. Docente de la Escuela de Educación y Pedagogía de la Universidad Pontificia Bolivariana. Dirección electrónica: [mateo.munetones@upb.edu.co](mailto:mateo.munetones@upb.edu.co)

**Resumen.** La intersubjetividad ligada al paradigma de la posmodernidad ha generado intersticios en los que se han abierto nichos para la interdisciplinariedad de las ciencias sociales. Este artículo, que se perfila como revisión de tema, aborda esta cuestión desde la relación que existe en la actualidad entre antropología y diseño de servicios, a través de la articulación con metodologías provenientes de las ciencias sociales como herramientas para el sustento creativo; principalmente, el uso de la etnografía aplicada a la investigación para el diseño de servicios, y su relevancia en la constitución de la experiencia de usuario.

**Palabras clave:** antropología, diseño de servicios, investigación, experiencia de usuario, etnografía.



## Anthropology in service design: ethnographic notes on anthropological research on user experience

**Abstract.** The intersubjectivity linked to the post-modernity paradigm has generated interstices that opened niches for social sciences' interdisciplinarity. This article, which is outlined as a review of the topic, addresses this issue from the current relationship between anthropology and service design by implementing methodologies from the social sciences as tools for creative sustenance; mainly ethnography applied to design research, and its relevance to constitute the user experience spectrum.

**Keywords.** anthropology, service design, research, user experience, ethnography.

## L'anthropologie dans le design de services : notes ethnographiques sur la recherche anthropologique de l'expérience utilisateur.

**Résumé.** L'intersubjectivité liée au paradigme de la postmodernité a créé des interstices dans lesquels ont apparus des niches pour l'interdisciplinarité des sciences sociales. Cet article, qui s'expose comme une révision du sujet, aborde cette question à partir de la relation actuelle entre l'anthropologie et le design de services, par la mise en œuvre de méthodologies issues des sciences sociales en tant qu'outils d'aide à la création, en particulier, l'utilisation de l'ethnographie appliquée à la recherche pour le design et sa pertinence dans la constitution de l'expérience utilisateur.

**Mots-clés.** anthropologie, design de services, recherche, expérience utilisateur, ethnographie.

## A antropologia no desenho de serviços: anotações etnográficas sobre a pesquisa antropológica na experiência de usuário.

**Resumo.** A intersubjetividade em conexão ao paradigma das pós-modernidade tem gerado interstícios que por sua vez também têm aberto nichos para a interdisciplinaridade das ciências sociais. Este artigo, que se perfila como revisão da temática, aborda esta questão desde a relação que existe na atualidade entre a antropologia e o desenho de serviços, através da execução de metodologias que vêm das ciências sociais como ferramentas para a manutenção criativa; principalmente, o uso da etnografia aplicada à pesquisa para o desenho, e a sua importância dentro da constituição do espectro da experiência de usuário.

**Palavras-chave.** antropologia, desenho de serviços, pesquisa, experiência de usuário, etnografia.

¿En qué estás trabajando, antropólogo?  
—En el diseño de servicios... antropología aplicada.  
—No es muy antropológico de tu parte.<sup>1</sup>

## Introducción

La presente revisión de tema está enfocada en la investigación antropológica aplicada al campo del diseño de servicios, que apoya su fundamentación práctica en metodologías tomadas de las ciencias sociales, principalmente en el método etnográfico asociado típicamente con la antropología. El diseño de servicios, cuya figura central es el usuario final y su experiencia de uso, determina las premisas básicas de aquellas ramificaciones

---

1 Fragmento conversacional entre un antropólogo y un curioso en el centro de Medellín.

del diseño que buscan metodologías de carácter social para orientar sus resultados hacia la adaptabilidad máxima de sus reales o potenciales consumidores.

La antropología, como disciplina que media en ese proceso de adaptación, es pensada aquí a partir de las posibles tensiones que entre ella y la empresa se pueden generar, visibles, por ejemplo, en una posible resistencia a la aplicación antropológica en contextos empresariales en consideración con las nociones más puristas que ubican al antropólogo exclusivamente en contextos indígenas, negros, o bien, de dominio étnico. Sin embargo, dada la creciente participación de antropólogos en contextos organizacionales y empresariales, la importancia disciplinar se asienta. De hecho, en entrevista con Ana María Cadavid,<sup>2</sup> se afirma que “comprender al usuario, entender su necesidad, es el primer acercamiento de un diseñador puro con la antropología, entonces no es una palabra rara [...] la parte antropológica no es un elemento más, sino que empieza a tomar relevancia”.

La contribución progresiva de las ciencias sociales, específicamente de la antropología, en el diseño de servicios, conlleva necesariamente, o al menos es la propuesta de este artículo, a considerar la ampliación de los horizontes hermenéuticos a partir de los cuales la antropología interpreta y es interpretada.

Para esto utilizamos la inserción de herramientas como el método etnográfico en el diseño de servicios y reflexionamos acerca de cómo la práctica antropológica puede cualificar el debate sobre el diseño en estos entornos y, del mismo modo, cuestionar las formas y los usos de la antropología.

## **Relación entre antropología y empresa**

Al enfrentar la construcción del presente artículo, tuvimos la necesidad, como en cualquier ejercicio de escritura académica, de revisar el estado de la cuestión, los debates y los aportes generados desde la academia frente al vínculo, acaso reciente, que se ha establecido entre las disciplinas del diseño y la antropología, tema que pretendemos abordar en esta ocasión.

Nuestra intención es reflexionar y revisar los diversos escenarios en los que tiene lugar el pensar, saber, decir y actuar antropológico contemporáneo, de la mano de apuntes etnográficos personales a través de los cuales hemos explorado los vínculos y deslindes entre el saber antropológico y el diseño de servicios, que podrían constituirse en otras formas de inserción en lo laboral. El epígrafe que incluimos se configura como ejemplo de ello, pues ilustra el encasillamiento apresurado de nuestro quehacer.

---

2 Diseñadora de servicios y diseñadora UX de Ipsos (multinacional de investigación de mercados) y docente de la Universidad EAFIT. Entrevista realizada el 14 de febrero de 2022.

Nos percatamos de la notable escasez de material relacionado con el papel que viene desempeñando la antropología en las áreas del diseño de servicios (diseño de experiencia de usuario, diseño de experiencia de cliente y diseño de interfaces de usuario, entre otras áreas específicas que podrían estar contenidas en él) y, en general, de pocas contribuciones académicas enfocadas en el análisis de esta ciencia social aplicada a contextos empresariales, organizacionales y demás escenarios en los que viene asumiendo protagonismo, de cara al ejercicio hermenéutico de la institución corporativa y las dinámicas del mercado que la movilizan. Con ello vemos también las múltiples posibilidades que se abren para la disciplina, al considerar los entornos empresariales en los que tiene incidencia como lugares propicios para extender la producción de conocimiento y el desarrollo de su ejercicio.

Suponemos que, en alguna medida, esto obedece a cierta resistencia emergida en la academia frente a la aplicación del saber disciplinar en escenarios de superposición capitalista, ligados a las dinámicas del mercado que, reconocemos, podrían limitar el ejercicio libre pensante propio de la antropología, pero que a la vez, se constituyen en espacios donde ejercer su acción transformadora. Ejemplo de esa posible resistencia, ya en inicio zanjada por la aparición de programas como el diplomado Antropología de las Organizaciones ofrecido por la Universidad de Antioquia, es el enfoque curricular a partir del cual, en la misma universidad, ha sido enseñada la antropología. Visto en su pénsum número 5 y en versiones anteriores, el ejercicio antropológico ha de ser aplicado, sí por vías de la etnografía, la observación participante o la entrevista en profundidad, pero en beneficio de interpretar dominios étnicos y, en consecuencia, aplicar metodologías de investigación antropológica en contextos organizacionales, al ser una aplicación *no enseñada y no intencionada* por los currículos, se convierte en una transpolación individual (no disciplinar) que el antropólogo debe realizar una vez sucede su inmersión en el diseño de servicios.

El empresarial, es un escenario en transformación constante que de manera gradual permite la transdisciplinariedad, otorgando un lugar cada vez más importante al conocimiento sociocultural y reconociendo su pertinencia. En el diseño de servicios, este conocimiento resulta “más que relevante, indispensable”; así lo expresa Ana Mejía,<sup>3</sup> diseñadora UX quien considera que el conocimiento del otro es fundamental “para revisar si el usuario está adoptando o no. Desde el enfoque cualitativo puede uno comprender cómo suceden las cosas; el acercamiento del usuario es la base para el diseño”.

Para el sector empresarial, quienes nos ocupamos de las ciencias sociales tenemos un protagonismo que parece crecer de manera exponencial, junto con la demanda por diseñar con base en principios de adaptabilidad y de la mano con

---

3 Diseñadora UX de Globant (ingeniería de *software*). Entrevista realizada el 14 de febrero de 2022.

la tecnología. Esa es también la posición de Ana María Cadavid, diseñadora de servicios, quien sostiene que los científicos sociales

Son un elemento muy importante en los ejercicios de diseño. Las empresas que tienen diseño *in house* están muy inmaduras en eso, y están haciendo un descubrimiento: el antropólogo-sociólogo trabaja en investigación cualitativa y ahí se ve su potencia; las empresas de investigación de mercado ya lo habían descubierto, pero está en un descubrimiento de su importancia en el diseño, están en un despertar como los psicólogos. Como los antropólogos vienen de universidades como la Universidad de Antioquia que no meten dentro de sus planes de estudio nada relacionado con el negocio, el antropólogo que llega de primera presenta hallazgos muy buenos pero no permiten generar *insights* accionables para el diseñador.<sup>4</sup>

La evasión de los espacios corporativos por parte de la práctica purista disciplinar, recrea una postura renunciante frente a las interacciones humanas y el principio antrópico que, también entre empresarios, resalta. Por el contrario, cubrir estos espacios, mediados por el análisis antropológico, no significa necesariamente sucumbir a la lógica mercantil descontextualizada y ausente de reflexión. Nos permitimos llamar a la discusión alrededor del papel de la antropología en estos nacientes y cambiantes escenarios, en la búsqueda de la revalidación de la disciplina y sus formas de producción epistemológica, y de su pertinencia frente a las dinámicas de la sociedad, cuestionando de paso, el posible prejuicio disciplinar que niega lo corporativo por el mero hecho de serlo: ¿puede el antropólogo hablar de lo corporativo?

Adicionalmente, asumiendo que las dicotomías recrean jerarquizaciones, al dicotomizar antropología y diseño de servicios en función de visiones sacralizadas del hacer antropológico, la antropología podría erguirse, con prelación, en la cúspide de una verticalización innecesaria. Proclamar la antropología como una geografía inherentemente fragmentada, dividida por los sectores en los que puede ser aplicada, sirve para enraizar fronteras epistemológicas (Gupta y Ferguson, 2008).

Debido a que el diseño es un campo en el que cada vez más se integran las disciplinas sociales, particularmente la antropología como abanderada del método etnográfico, es preciso que los usos de la disciplina en función del diseño de servicios sean discusiones de interés disciplinar; la omisión de tales discusiones fija unos escenarios ideales de aplicación, mientras veda otros. Lo vemos cada vez más en la industria, y en quienes hacen parte de ella, como es el caso de Cadavid, que en su labor de diseñadora resalta el papel de la antropología y su capacidad disciplinar para potenciar el alcance del diseño en función de las personas:

En *service design*, el diseño centrado en el usuario, la relación con la antropología funciona en los diferentes ciclos; uno como diseñador está obligado a pensar en problemas todo el tiempo y por eso para un diseñador un diseño nunca está terminado; ir al usuario, ver la

4 Entrevista realizada el 14 de febrero de 2022.



necesidad. Llegan los antropólogos y sacan toda esta información y ahí tienen que sentarse con el diseñador; el diseñador se lleva la información, diseña, vuelve al usuario y rediseña. Digamos que la antropología en diseño está casi el 50% del tiempo.<sup>5</sup>

Por estas razones consideramos no solo pertinente, sino necesario, proponer este debate en círculos académicos, pensando entre otras cosas, en aportar, primero, a la visibilización del ejercicio antropológico en esos camaleónicos y diversos escenarios; segundo, en contemplar los mundos corporativos como posibles entornos de actuación y criticidad antropológica que lleven, por supuesto, a una potencial desacralización del saber, con exigencias que contengan soporte académico, y con las múltiples implicaciones que esto signifique, respondiendo a las nuevas dinámicas del entorno social en las que tiene lugar el pensamiento antropológico, y que contribuyen a mantener su vigencia.

La antropología, por ejemplo, ha ganado terreno en diferentes sectores de la vida productiva debido, entre otras cosas, a que dada su capacidad explicativa, permite entender comportamientos particulares de la actividad humana que distintos sectores han percibido como una ventaja capitalizable y que previamente había sido ignorada por la industria. Su reconocimiento le ha otorgado un lugar “privilegiado” como herramienta que provee marcos de comprensión social, frente a diferentes artefactos y fenómenos, que develan el relacionamiento de los sujetos.

### **Ampliar los horizontes de comprensión**

La antropología, como ciencia social, tiene la tarea de repensarse constantemente y revisar sus aportes a la sociedad en que actúa (aportes situados) y a los marcos de análisis a partir de los cuales se interpreta el hecho social, y revalidar su pertinencia frente a los incesantes cambios que la condicionan. En ese sentido, la transformación disciplinar ocurre, quizá, por demanda social. Su compromiso con el devenir de la sociedad hace necesario que la investigación, tanto en términos disciplinares como en el marco de las ciencias sociales contemporáneas, logre comprender y apropiarse la diversidad de aproximaciones epistemológicas, ontológicas y prácticas que se encuentran en el prisma de la composición social para que, a través del acto antropológico interpretativo, sean ampliadas las concepciones de los mundos social, cultural o político que cohabitamos.

La investigación antropológica, entendida como práctica que viene, transita e intenciona la transformación social, necesita incorporar, en esencia, los retos del mercantilismo y las excesivas formas de acumulación que, una vez percibidas como reto interpretativo, desplegarán “otra” teoría de la mirada para la disciplina, holística por demás, y que permita subrayar los giros epistemológicos del saber y los puntos de

---

5 Entrevista realizada el 14 de febrero de 2022.

inflexión social capaces de recrear los objetos, fenómenos o hechos de observación, indisciplinando las fijaciones indagatorias del antropólogo y reconociendo, no por primera vez, los determinismos y reduccionismos que configuran su quehacer.

Asumiendo que no existe una sola forma de hacer investigación que prevalezca sobre otras o que cuente con mayor legitimidad, la investigación en su carácter social apunta hacia la construcción polifónica de la realidad (Alvarado, Pineda y Correa, 2017); una realidad abierta, dialéctica y dialógica, vista desde disciplinas científicas capaces de entender las necesidades emergentes y las diversas formas de conocer, visibilizadas a través de estrategias teóricas y metodológicas que confronten el mundo social (dispositivos culturales actuados), con las percepciones que de él poseen sus cohabitantes (dispositivos culturales imaginados).

Del mismo modo que *la comprensión del mundo es más amplia que mi comprensión del mundo*,<sup>6</sup> las formas de investigación son más amplias que *mis* formas de investigación, así como los objetos y sujetos de investigación antropológica son más plurales que los que históricamente han sido estandarizados y, con rigor, limitados por la disciplina. La usanza de elementos categoriales y metodológicos, de diversa procedencia, enfoque y perspectiva, y el interés por otros sujetos de estudio, define cómo su articulación puede contribuir a maximizar el aporte de cada uno de ellos según la investigación lo requiera, pues es en la confrontación con la praxis y en el ejercicio transdisciplinar cuando adquieren sentido crítico los marcos teóricos previamente construidos.

Más allá de las estrategias particulares que definimos durante cada investigación para integrar los marcos interpretativos y analíticos utilizados, la investigación antropológica y social se vivifica en su criticidad y pluralismo. Ese pluralismo, no carente de crítica, implica una directa inserción en los terrenos del “enemigo”. Sería preciso, en el enfrentamiento de la condición capitalista del mundo versus la reflexión antropológica, *habitar la casa del amo para resignificarla, con sus propias herramientas*; esto es, reflexionar en exclusividad, con el conocimiento práctico y disciplinariamente experiencial, en contacto con el objeto de crítica, como se hiciera desde las primeras aplicaciones etnográficas entre grupos tribales.

En ese caso, la teoría de la mirada antropológica que ha dado sentido a la aplicación etnográfica es tan potente entre las remotas, campesinas, negras o indígenas geografías, como entre los previsible muros empresariales, pues en estos también se yerguen relaciones de poder e interacciones verticalizantes que captan la posición crítica del antropólogo, que convocan la reflexión política y la denuncia implosionante de subalternidades.

---

6 Mensaje venido de las epistemologías del sur.

## La investigación social en el contexto del diseño de servicios

La investigación antropológica en el contexto del diseño de servicios, un campo relativamente reciente, ha abierto un nuevo universo de posibilidades para aplicar metodologías provenientes de las ciencias sociales al diseño, no solo de productos y servicios, sino de “experiencias”, en un esfuerzo de diferentes sectores productivos por trascender las funcionalidades básicas de los servicios, mediando en la interacción entre productores y usuarios, y recreando con ello otros ámbitos de significación.

El término *experiencia* es usado en el diseño de servicios para definir la respuesta que entrega como satisfacción personal, más allá de los principios de eficiencia, eficacia, ergonomía y accesibilidad que se incluyeron en el enfoque tecnocentrista del siglo XX (Aguirre *et al.*, 2020), y que fueron usados en la evaluación inicial de productos tecnológicos (Bueno, 2017). La adopción de esta nueva perspectiva ha convertido la experiencia en un proceso fundamental para el diseño de servicios, estableciendo un vínculo estrecho entre este y los procesos que privilegian la satisfacción integral de quienes finalmente hacen uso de los productos, tecnologías o artefactos tangibles e intangibles.

Esa expansión en el enfoque ha llevado a la creación de la experiencia de usuario (*UX* por sus siglas en inglés), que se ha convertido en un término popular y aglutinador. Este alude a un modelo que considera las emociones y la estética como valores económicos determinantes, en lo que Pine y Gilmore (1998, citados en Córdoba, 2013) han denominado la nueva economía de la experiencia. Partiendo de la combinación entre una perspectiva centrada en los atributos medibles de los sistemas y una perspectiva dirigida hacia aspectos motivacionales, emocionales y cognitivos de quienes los usaban, el interés se expandió hacia lo afectivo y lo estético (Córdoba, 2013), generando una visión integral de la interacción personas-sistemas cuya extensión cubre hoy en día servicios y productos digitales y análogos.

De este modo, el término *UX* hace referencia a toda la experiencia por la que pasa un individuo al usar un servicio, producto o herramienta (Herrera, 2021), tomando sensaciones holísticas,<sup>7</sup> subjetivas y dinámicas para entender las percepciones de las personas (Córdoba, 2013), y entregar una oferta acorde con estas.

Con esta nueva visión se han destacado tres aspectos determinantes que debe incluir un diseño para garantizar una experiencia de usuario integral; más allá de algunos detalles precisos, existe un consenso entre diferentes autores que apunta hacia: un aspecto estético/neurosensorial/visceral orientado a medir el deleite del producto por medio de lo estético; un aspecto afectivo/emotivo/reflexivo orientado a fomentar diferentes tipos de emociones como la satisfacción y el disfrute a partir de la comprensión de la interacción; y un aspecto significativo/cognitivo/comportamental

---

7 Incluye criterios del tipo nivel de comodidad, motivación, usabilidad, funcionalidad o utilidad, entre otros.

orientado a medir la calidad de la usabilidad y sus motivaciones utilitarias, y que permite establecer relaciones con los objetos (Córdoba, 2013; Norman, 1990).

Dicho diseño, especializado en servicios, implementó además un enfoque antropocentrista en su práctica, que devino inexorablemente en la combinación de sus métodos con algunos tomados de disciplinas sociales, eventualmente más capaces y preparadas para analizar, e incluso facilitar, la articulación entre personas, artefactos, condiciones de posibilidad (discursivas, históricas e institucionales) (Foucault, 2002), y servicios en diferentes entornos de actuación, entre otros dispositivos y archivos antrópicos. Su propósito principal es identificar el valor que aporta un determinado servicio a quien lo usa, a través de las interacciones entre consumidores y productores; estos últimos usualmente en la posición de diseñadores (Salgado *et al.*, 2018).

Esta modalidad de diseño constituye una disciplina principal de la que se desprenden los enfoques o procesos, con objetivos específicos, relacionados con la experiencia de las personas y que persiguen como fin último ayudar a crear nuevos servicios o mejorar servicios ya existentes, con intención de hacerlos más útiles y adaptados a las necesidades de los clientes, y al mismo tiempo más eficientes para quienes los ofrecen (Stickdorn y Schneider, 2011). En ese orden, la eficiencia se perfila como principio del productor, y la eficacia del servicio para resolver un problema, se constituye en demanda del usuario.

Esta nueva perspectiva permitió a las organizaciones acceder a la percepción (creencias) de sus usuarios sobre los servicios que estas les proveen y sobre los juicios emergentes de la usanza, mientras se hacían partícipes del proceso creativo que da lugar a tales servicios para estos sujetos en el papel de usuarios, en una comunicación directa y de doble vía entre las dos partes implicadas en el intercambio. Esto significa, por un lado, que a los proveedores de servicios les sea posible crear, diseñar, transformar, con mayor grado de adaptabilidad a las necesidades y expectativas que aquellos usuarios consideran importantes de satisfacer, y por otro, que dichos usuarios tomen parte en el proceso definiendo esas condiciones a través de estrategias metodológicas encaminadas a capturar sus percepciones, incluyendo una posible condición participativa al diseño de servicios, invirtiendo los convencimientos mercantiles que se superponen a las identidades singulares y plurales, y mejor, diseñando por demanda y acción colectiva.

Este mismo enfoque —relacionado con las nuevas formas de consumir, enmarcadas en la inmediatez, la facilidad excesiva, la liquidez y la noción de evento (Bauman, 2013)—, es el que ha generado la oportunidad de integración y participación de las ciencias sociales como referentes metodológicos en esa relación dialógica que se crea como producto de una nueva forma de relacionarse y de percibir a los consumidores como sujetos activos.

Para lograr esta articulación entre diseño y usuario final, los diseñadores de servicios, como ya hemos mencionado, se han valido de metodologías producidas por

las ciencias sociales que, por su impronta de trabajo con personas, han ido ajustando sus métodos a una variada gama de necesidades frente a la construcción de objeto y la obtención de información para la generación de conocimiento social. Estas formas de investigar propias de disciplinas como la antropología, se han convertido en herramientas fundamentales para transversalizar los saberes y responder a objetivos determinados de manera complementaria, construyendo así lo que se ha llamado el enfoque “centrado en los humanos”.

Este énfasis en “los humanos” posicionó la comprensión de las personas en diferentes escenarios y con relación a determinadas prácticas como una necesidad para diseñar y, en esa medida, incrementó gradualmente la relevancia de las ciencias sociales para investigar, con una mirada más reflexiva, al público receptor, ahora en una posición propositiva.

De este modo se ha ido fortaleciendo la capacidad de agenciamiento de actores que no solían estar involucrados en el diseño y la planeación de servicios, sino solo en el consumo y uso de los mismos, con un enfoque de cocreación o diseño colegiado, que aporta a la adaptación de esos servicios a las necesidades de quienes los van a utilizar.

Metodológicamente hablando, la investigación para el diseño es un ejercicio a escala comparado con las prácticas investigativas habituales que se rigen bajo parámetros definidos por la academia, entre otras cosas, porque los aparatos, técnicas y metodologías antropológicas usadas para la investigación y la articulación con el diseño de servicios, se corresponden con las que la disciplina antropológica ha optado por convertir en contenidos enseñables para la formación de antropólogos. Es posible que el antropólogo no altere su saber antropológico cuando lo actúa en espacios corporativos. Aún así, se trata de un ejercicio valioso para el que son fundamentales las herramientas metodológicas que diseñemos como complemento de los marcos interpretativos, que nos sirven para encarar esas realidades sociales pues, igual que en cualquier ejercicio analítico, la investigación es el medio que allí permite la aprehensión de las complejidades que revisten las intrincadas tramas socioculturales, a través de combinaciones particulares de técnicas e instrumentos, que nos resultan útiles para desentrañarlas y analizarlas de manera precisa.

Incluso en este panorama, la investigación constituye una herramienta que posibilita escuchar voces subalternizadas, para decirlo en términos de Spivak (2003), en tanto permite el aporte directo de los sujetos implicados en las relaciones dialógicas, y el nuestro mismo, en un esfuerzo por transitar hacia la pluralidad epistemológica. Aun en contextos corporativos, el antropólogo ha de preguntarse, siguiendo la premisa de Spivak, si el subalterno efectivamente puede hablar, y entonces, conservar sus responsabilidades políticas frente a las colonialidades del poder y del saber en los mundos habitados. Concluyendo, quizá, que la condición antropológica surge en su actuar geográfico, epistémico y ontológicamente situado.

## Aportes metodológicos: etnografía

La principal contribución que hace la antropología actualmente al diseño de servicios, tiene que ver con la implementación de las premisas fundamentales de la etnografía, en cuanto método de investigación claramente definido desde la disciplina que permite, en este campo, explorar y conocer las prácticas cotidianas, simbolismos y sociabilidades que orbitan y condicionan los servicios y sus demandas.

La apropiación de la etnografía para la investigación en diseño permite incorporar la dimensión ontológica de los sujetos y entablar un diálogo intersubjetivo, además de interdisciplinario, entre diseño y antropología, como cocreadoras de universos simbólicos que se materializan en los productos cuyo sentido y significado es finalmente atribuido por los usuarios que integran.

Usualmente, frente a esta incorporación metodológica que trae consigo una especial teoría de la mirada, surge un debate sobre lo que podría llamarse “la verdadera práctica etnográfica”: ¿Hasta qué punto puede llamarse etnografía a aquella metodología implementada en el diseño? En apariencia esta se trata de una versión ligera de lo que propusieron Malinowski, Boas y demás etnógrafos fundantes en las primeras décadas del siglo xx. Para estos pioneros, la etnografía consistía fundamentalmente en realizar un trabajo de campo intensivo, de carácter descriptivo, principalmente en poblaciones consideradas primitivas o salvajes, con intención de producir material que permitiera entender su mundo en términos de cómo pensaban y actuaban aquellas personas tan aparentemente distantes del etnógrafo. Su presencia en campo conformaba la única fuente confiable de datos, y debido por un lado a aquella distancia cultural insalvable, y por otro, a las barreras lingüísticas, solían acudir a uno o varios informantes clave que permitieran “acceder” a la vida social de aquellas comunidades y con ello, a su sistema cultural (Guber, 2001).

Uno de los rasgos más destacados de aquel ejercicio etnográfico radicó en la relevancia que se dio a los sujetos sobre quienes se indaga. Ellos se convierten, supuestamente, en narradores cuya voz toma forma en las palabras del etnógrafo; este último encargado de analizar e interpretar ese acervo cultural, en los propios términos de quienes lo comparten y practican.

Hacia la década de 1930 se identificó la pertinencia de la aplicación del método etnográfico también al estudio de las ciudades y las comunidades que las habitaban. Este nuevo campo de aplicación se enfocó en aquellos grupos caracterizados por la marginalidad económica, política, cultural y jurídica (Guber, 2001). De esta manera se consolidó el trabajo de campo también como un aporte del etnógrafo a su propia cultura, modificando el paradigma del exotismo como principal movilizador del interés antropológico. Incluso, considerándose el antropólogo a sí mismo como posible sujeto de observación, hasta recrear la alternativa de describir e interpretar los sistemas culturales a partir de su condición situada. Una suerte de: *el otro soy yo*.

Este giro metodológico y, por supuesto, ontológico, sentó el precedente para la aplicación de la etnografía en contextos antes impensados, e implicó su flexibilización como herramienta para acercarse a problemáticas diversas, aquellas que tienen lugar, por ejemplo, en prácticas corporativas, que cubren un extenso crisol en la vida social de las personas. De ahí que disciplinas como el diseño hayan tomado prestado este método, haciendo una adaptación, reduccionista quizás, pero efectiva en términos prácticos para sus fines específicos, como estrategia integradora de conceptos y técnicas propias del universo del diseño por un lado, y de las percepciones de los individuos por otro, permitiendo la conceptualización y la posición crítica del antropólogo, entre posibles operalizaciones irreflexivas del diseño con las que se invisibiliza o aligera la categorización de los mundos colectivos, en rescate de uno de los principios de la mercantilización del mundo: la velocidad. La antropología, en respuesta, ofrece una cierta lentitud, orbitando el objeto de conocimiento hasta reconocer los vínculos o deslindes, las condiciones de posibilidad o imposibilidad, que permiten al objeto/sujeto de conocimiento ser, hacer, saber o decir. En ese orden, la acción antropológica pluraliza el mundo corporativo: hace visible que no hay definiciones definitivas, acrecentando, con ello, el debate categorial entre las fronteras institucionales del capitalismo.

El vínculo se establece entre diseñador y usuario que dialogan alrededor de las representaciones simbólicas, sociales y materiales de su realidad, en una interlocución subjetiva que permite articular la dimensión ontológica del sujeto con el diseño al que está otorgando sentido (Hipatía y Escobar, 2018). Lo que ocurre en esta relación dialéctica pasa por un proceso de significación en el cual diseñador y usuario asumen los papeles de sujeto cognoscente y sujeto de análisis, no porque uno asuma el papel analítico y el otro el de analizado, sino porque esos perfiles, mediados por formas participativas de la etnografía, suceden en continua alternancia.

En el contexto de acción empresarial de la sociedad actual, la etnografía aplicada permite identificar las interacciones y prácticas sociales que se tejen alrededor de los objetos que se diseñan, realizar un análisis en profundidad de los hábitos de consumo de las personas, y entender las necesidades y expectativas de diversos grupos de la sociedad frente a determinados artefactos sociales y tecnológicos, y las relaciones que se tejen en torno a ellos (Herrera, 2021).

### **La antropología en el diseño y el (re) diseño de la antropología**

El interés de la antropología en el diseño puede abarcar múltiples direcciones; no es una novedad en una disciplina cuyos intereses están en las personas y sus construcciones culturales más diversas: materiales, abstractas y de cualquier tipo. Sin embargo, resulta oportuno esbozar algunos de los temas que, por su pertinencia, se podrían configurar como objetos de estudio, propios de la disciplina (Gamonal, 2011):

- a) el papel del diseño como factor de distinción, que constituye un indicativo de estatus al determinar modelos en diferentes esferas, siguiendo una de las premisas de Bourdieu (2006) que sostiene que nada es más distintivo que la capacidad para conferir estatus estético sobre objetos que son banales o comunes, entre otras cosas porque las personas “comunes” los hacen suyos, principalmente para propósitos estéticos;
- b) el diseño como bien de consumo integrado al sistema capitalista, que las personas intercambian como mercancía, pero que a su vez soporta construcciones de identidad; y
- c) el diseño como instrumento de propaganda o como plataforma crítica, en respuesta al poder establecido.

Estos son solo algunos ejemplos que sirven para pensar el diseño con categorías construidas desde la antropología. Sin embargo, en esta oportunidad pretendemos abordar más bien esas otras formas en que la antropología logra insertarse en el diseño, además de pensarlo como objeto de estudio, a través de la integración tanto de sus propuestas metodológicas, como de sus marcos interpretativos, en una relación en la que la antropología suma la preocupación por entender categorías que no están presentes *per se* en el diseño y en su manera de investigar. Esto permite que los diseños ideados a partir de metodologías centradas en los sujetos, aprehendan su universo de representaciones y a partir de este adquieran un carácter funcional.

Esta perspectiva permite simultáneamente repensar la antropología a la luz de lo que ofrecen otras disciplinas. La importancia de establecer un diálogo con el diseño puede resumirse fácilmente en el hecho de que, en términos generales, el diseño es una creación pensada y plasmada en un proyecto que considera el ambiente sociocultural donde esa creación va a insertarse (Fava, 2015). De acuerdo con esta definición, la antropología vista desde el marco general del diseño, equivale a un puente que conecta los diseños con las biografías de quienes les confieren la utilidad final a estos; además, permite develar la relación que guardan las formas del diseño con las formas polivalentes de la interacción humana, aportando una visión integradora que busca comprender lo específico (la filigrana de la relación interpersonal), y lo general (las estructuras discursivas, míticas, prejuiciosas, ideológicas, entre otras, con las que sucede la interacción). De este modo, podemos decir que ese puente entre disciplinas está construido predominantemente por la necesidad de comprender la alteridad, pues el entendimiento de los sujetos no solamente establece el propósito, sino que además guía la búsqueda hacia la construcción de soluciones adaptadas a requerimientos definidos a través del estudio minucioso de las condiciones y posibilidades de aquellos grupos que participarán de ella.

Debido a que el desarrollo del diseño se da independientemente de su reflexión (podría constituirse, de hecho, en una disciplina operativa carente de metacognición y que reproduce clásicas y supuestas dicotomías, entre teoría y praxis), su conjugación con otros saberes permite abordarlo como un problema complejo e inteligible, que



requiere de una visión transdisciplinar y amplia, integradora de la naturaleza, entre cultura y artefactos (Juez, 2010), como elementos transversales y constitutivos para el diálogo de saberes.

De acuerdo con la antropóloga Analía Fava (2015), las personas diseñan pensando en la solución de problemas específicos relacionados con creencias particulares de una sociedad, pues el prejuicio media tanto la percepción que visibiliza el problema, como su solución ideal. Esa condición tiene que ver con un rasgo evolutivo de nuestra especie a partir del cual la capacidad de fabricar objetos posibilita la proyección y la relación con los mismos, haciéndolos parte de la cultura material y de los dispositivos de identidad singular y colectiva.

La antropología guía la creación del diseño y sus usos a partir de la exploración de lo que vincula a las personas con los objetos, pero también con las ideas alrededor de esos objetos, así como del lugar que ocupan estos en la memoria colectiva, debido a que el diseño es también una creencia (Juez, 2010) y, al serlo, designa una forma intangible de vinculación entre quienes comparten comunidad, y con esta, identidades, deseos o proyecciones. Por esta forma de concebirlo, vemos en él pertinencias superlativas ante la evidente necesidad de una lectura simbólica de la realidad social (Hipatía y Escobar, 2018).

La antropología en el diseño de servicios y experiencias, como afirma Sara Herrera (2021), está centrada en el análisis holístico de las personas y en la creación de nuevos programas y servicios, entendiendo la experiencia, las necesidades y las problemáticas de esas personas según su contexto social y cultural. Así también lo atestigua la entrevistada Ana María Cadavid, quien afirma que “por vía de la antropología se comprende al usuario y su necesidad”.<sup>8</sup>

La antropología se vincula entonces con el diseño de servicios principalmente en sus fases de investigación (diagnóstica o exploratoria, y de comprobación o testeos), en las que se indaga por los universos materiales y simbólicos de las personas que constituyen un público referente, y las posibilidades de acción transformativa. Para materializar su aporte, la antropología articula sus métodos con los de otras disciplinas, valiéndose así de la etnografía y las entrevistas en profundidad para generar *insights*,<sup>9</sup> que constituyen insumos determinantes para tomar decisiones para el diseño; la observación y comprensión de procesos y estructuras relacionales para construir *journey maps*<sup>10</sup> y, en general, los marcos analíticos para hacer investigación, en lo que se conoce como *UX research*:

---

8 Entrevista realizada el 14 de febrero de 2022.

9 Hallazgos relevantes para la investigación, de acuerdo con los objetivos y el alcance del proyecto.

10 Mapas que ilustran los puntos de contacto que atraviesa el usuario de un servicio o producto, así como los canales y actores con los que se relaciona durante ese proceso.

estrategia que permite pensar soluciones coherentes con las necesidades (reales o creadas) de las personas sobre la base de su conocimiento.

De este modo, la función transversal de la investigación y el interés por comprender las formas de interacción humana habilitan el quehacer antropológico en el diseño de servicios; en palabras de Herrera: “Las interacciones y prácticas sociales (hábitos y costumbres) que se tejen alrededor de los objetos que se diseñan, es decir, la experiencia de usuario de consumo en relación a los productos y servicios que se van presentando. La experiencia del usuario y el diseño, en la práctica funcionan como dos vasos comunicantes, que el antropólogo estudia de manera constante” (2021: 1).

Es así como el diseño ha tomado técnicas de la investigación social para aplicarlas a sus estudios relacionados con tendencias transculturales, movimientos socioculturales y experimentación, en un intento por trascender las estéticas e imágenes instrumentalizadas e instalarse en el espectro de la comprensión, creando colectivamente y a partir de una lectura de las representaciones sociales que hacen los sujetos de su contexto, de los servicios y productos con los que interactúan, y de sí mismos.

Consideramos preciso realizar un ejercicio riguroso que recolecte y sistematice las experiencias que han tenido y están teniendo los antropólogos en el sector corporativo, de manera que, al consolidar un archivo, se configure, por un lado, una disciplina consciente del papel que desarrollan los sujetos que la actúan, y por otro, reconozca la casuística de nuestras interpretaciones, aplicaciones y discusiones sobre la cuestión empresa. Estos ejercicios de sistematización potenciarán, por supuesto, el diálogo de saberes, la gestión y la difusión del conocimiento antropológico, que desencapsulan e integran el pensamiento academicista con escenarios externos.

Finalmente, contemplamos la potencia del marco teórico antropológico para repensar las disposiciones capitalistas y mercantilizadas de la sociedad, con las que el sector empresarial y el diseño de servicios operan cohesionados. Eso implica retrotraerse a los conceptos de la disciplina, por ejemplo, cultura, comunidad, rito, identidad, símbolo, entre otros, liberando tales categorías de los mundos semánticos restringidos para los que han servido, dándole un uso contemporáneo y resignificando categorías fundantes de la antropología.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, E.; Ferrer, M.; Bustos, B. y Méndez, R. (2020). “UX Design: una metodología para el diseño de proyectos digitales eficientes centrados en los usuarios”. En: *Espacios*, vol. 41, N.º 5, pp. 9-16.
- Alvarado, S.; Pineda, J. y Correa, K. (2017). *Polifonías del sur. Desplazamientos y desafíos de las ciencias sociales*. Clacso-Cinde, Buenos Aires. <https://doi.org/10.2307/j.ctv253f69f.3>
- Bauman, Z. (2013). *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica, México D. F.

- Bourdieu, P. (2006). *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Santillana, Madrid.
- Bueno, J. (febrero 7 de 2017). “Antropología y experiencia de usuario (UX)”. En: *Julián Bueno*. [En línea:] <https://www.julianbueno.com/antropologia-aplicada/antropologia-y-experiencia-de-usuario/>. (Consultado el 11 de febrero de 2022).
- Córdoba, C. (2013). “La experiencia de usuario: de la utilidad al afecto”. En: *Iconofacto*, vol. 9, N.º 12, enero-junio, pp. 56-70.
- Fava, A. (2015). “Antropología del diseño, ¿para qué?”. En: *Rep Hip UNR*. [En línea:] <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/5466/fava.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. (Consultado el 2 de julio de 2021).
- Foucault, M. (2002). *La arqueología del saber*. Siglo XXI, Buenos Aires.
- Gamonal, R. (2011). “La disciplina del diseño desde la perspectiva de las ciencias sociales”. En: *Prisma Social*, N.º 7, diciembre, pp. 351-368.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Norma, Bogotá.
- Gupta, A. y Ferguson, J. (2008). “Más allá de la ‘cultura’: espacio, identidad y las políticas de la diferencia”. En: *Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología*, N.º 7, julio-diciembre, pp. 233-256. <https://doi.org/10.7440/antipoda7.2008.10>
- Herrera, S. (2021). “Introducción a la antropología empresarial”. En: ¿Qué es la antropología empresarial? [En línea:] <https://medium.com/@saradenisherrerasantos/antropolog%C3%ADa-empresarial-8a6ab653dd46>. (Consultado el 11 de febrero de 2022).
- Hipatía, S. y Escobar, T. (2018). “Antropología aplicada al diseño: un acercamiento metodológico”. En: *Innova Research Journal*, vol. 3, N.º 10.1, pp. 260-274. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.862>
- Juez, F. (2010). *Contribuciones para una antropología del diseño*. [En línea:] <https://fmj2016.files.wordpress.com/2016/10/copia-de-i-parte-contribuciones-para-una-antropolog3ada-del-disec3blo.pdf>. (Consultado el 5 de julio de 2021).
- Norman, D. (1990). *Psicología de los objetos cotidianos*. Nerea, Madrid.
- Salgado, M.; Marcos, E.; Vara, J. M. y De Castro, V. (2018). “Un breve estudio sobre las metodologías para el proceso de ‘Service Design’”. En: *Sistedes. Biblioteca Digital*. [En línea:] <https://biblioteca.sistedes.es/submissions/descargas/2018/JCIS/2018-JCIS-019.pdf>. (Consultado el 9 de julio de 2021).
- Spivak, G. (2003). “¿Puede hablar el subalterno?”. En: *Revista Colombiana de Antropología*, vol. 39, enero-diciembre, pp. 297-364. <https://doi.org/10.22380/2539472X.1244>
- Stickdorn, M. y Schneider, J. (2011). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. BIS Publishers, Amsterdam.





# Siete años en la industria peruana: autoetnografía de un doble extrañamiento

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a06>



Salvador Suniaga

Ingeniero mecánico (Universidad Simón Bolívar); diplomado en Gerencia de Operaciones y Producción (Universidad Rafael Belloso Chacín); diplomado en Antropología Visual (Instituto Centro de la Imagen); certificación en Antropología Empresarial (UMANYX). Director técnico en SolidIndustry. Dirección electrónica: [salvador@solidindustry.com](mailto:salvador@solidindustry.com)

**Resumen.** Las empresas industriales se caracterizan por ser espacios de acceso limitado y regidas por una lógica corporativa *etic* que dificulta la investigación cualitativa y la reflexión dentro de ellas. Esto se magnifica en el caso de la industria peruana, cuyos factores socioculturales dificultan mucho más la colaboración entre industria y antropología aplicada. En este ensayo, usando la autoetnografía como método, se describe cómo se pueden promover y aplicar técnicas de investigación cualitativa en una empresa B2B de base tecnológica, considerando el ecosistema industrial de sus prospectos y clientes, y la influencia de su gerencia regional. Se describen tres casos de estudio, certificando la efectividad de este acercamiento como valor agregado al sector privado.

**Palabras clave:** antropología empresarial, *marketing* (márquetin) B2B, tecnoantropología, industria, SolidWorks.

## Seven years into the Peruvian industry: autoethnography of a double estrangement

**Abstract.** Industrial companies are characterized by being limited access spaces governed by an ethical corporate logic that makes qualitative research and reflection on them difficult. This is noticeable in the case of Peruvian industry, whose socio-cultural factors make collaboration between industry and applied anthropology much more challenging. This essay describes, using autoethnography as a method, how qualitative research techniques can be promoted and applied in a technology based B2B company, considering the industrial ecosystem of its prospects and customers, and the influence of its regional management. Three case studies are described, which support the effectiveness of this approach as an added value to the private sector.

**Keywords.** business anthropology, B2B marketing, techno-anthropology, industry, SolidWorks.



## Sept ans dans l'industrie péruvienne : auto-ethnographie d'un double éloignement.

**Résumé.** Une caractéristique des entreprises industrielles est qu'elles sont des espaces d'accès limité et qu'elles sont régies par une logique d'entreprise étic qui rend difficile la recherche qualitative et la réflexion en leur sein. Dans le cas de l'industrie péruvienne, dont les facteurs socioculturels rendent la collaboration entre l'industrie et l'anthropologie appliquée beaucoup plus difficile, cette caractéristique est plus accentuée. Dans cet essai, où l'on utilise l'autoethnographie comme méthode, on décrit comment les techniques de recherche qualitative peuvent être promues et appliquées dans une entreprise B2B basée sur la technologie, en tenant compte de l'écosystème industriel de ses prospects et clients, et de l'influence de sa direction régionale. Trois études de cas, qui certifient l'efficacité de cette approche en tant que valeur ajoutée pour le secteur privé, sont décrites.

**Mots-clés.** anthropologie des affaires, marketing B2B, techno-anthropologie, industrie, SolidWorks.

## Sete anos na indústria peruana: autoetnografia de um duplo assombro.

**Resumo.** As empresas industriais caracterizam-se por serem espaços de acesso sem limite e governadas por uma lógica corporativa étic que impede a pesquisa qualitativa e reflexão dentro de elas. Isto se engrandece mais no caso da indústria peruana, cujos fatores socioculturais dificultam muito mais a colaboração entre indústria e antropologia aplicada. No ensaio a seguir, usando a autoetnografia como método, se descreve como se podem promover e aplicar técnicas de pesquisa qualitativa em uma empresa B2B de base tecnológica, considerando o ecossistema industrial de seus projetos e clientes, e a influência da sua gerência regional. Descrevem-se três casos de estudo, certificando a efetividade de esta aproximação como valor acrescentado ao setor privado.

**Palavras-chave.** antropologia empresarial, marketing, B2B, tecno-anthropologia, indústria, SolidWorks.

El siglo XXI de la ingeniería empezó con el impulso de tecnologías 3D volcadas sobre programas CAD (*Computer Aided Design*). Atrás quedaba la época de diseñar planos manualmente. El paradigma había cambiado: era mejor diseñar geometrías tridimensionales y que luego un programa realizara automáticamente los planos, disminuyendo así el tiempo de desarrollo de los proyectos. Varios programas eran capaces de realizarlo, pero uno de los más conocidos es SolidWorks.

En 2008 llegó a Perú la representación oficial de la marca a través de un distribuidor, al que se llamará VAR (*Value Added Reseller*) en lo sucesivo. El modelo de negocio de los VAR es el siguiente: la empresa SolidWorks Corp., perteneciente a la corporación francesa Dassault Systèmes, desarrolla el programa en Estados Unidos. El programa se vende en la mayoría de los países del mundo a través de estos VAR locales, los cuales se encargan de su promoción y distribución. Los *headquarters* corporativos imparten instrucciones sobre cómo mercadear el programa, así como los lineamientos de la marca y algunos contenidos comerciales y técnicos, pero es responsabilidad de los VAR regionalizar estos *discursos* para su mercado objetivo, compuesto por universidades y empresas industriales.

El VAR de Perú me contrató en 2014. En aquel entonces era un profesional con tres años de experiencia en ventas y proyectos del sector industrial. Gracias a estos conocimientos, al manejo básico de SolidWorks y a algunas referencias, y luego

de una serie de entrevistas virtuales, la dueña de la empresa y directora comercial, Rocío, me invitó a trasladarme y trabajar en su equipo.

### El otro extranjero y lo aparente

De Perú solo conocía lo que un pobre acervo podía ofrecerme: la tierra de los Incas y Machu Picchu, del Virreinato y Túpac Amaru, del cebiche y Vargas Llosa. La empresa quedaba en Lima, y Rocío me recomendó vivir cerca de la oficina, en San Borja, zona residencial de clase media que con el tiempo entendí era considerada de clase media-alta por los locales. He aquí un primer ajuste intuitivo entre la percepción personal y la de los locales.

Sentía el peso de varias preocupaciones y responsabilidades. La empresa me dio la oportunidad de trabajar y me pagaron un boleto aéreo, lo cual me produjo gran agradecimiento. Resolví retribuirlo inmediatamente, con el mejor desempeño laboral posible. Y no solo era yo quien se jugaba una reputación: lo que haga un extranjero, bueno o malo, es lo que definirá el prejuicio hacia el resto de su gentilicio. Así lo notaba en los medios, reseñando con sensacionalismo a colombianos y chinos, en seguidilla con el escándalo del momento sobre Ollanta Humala. Para el migrante, la identidad se pierde y luego se recupera en función de sus acciones. Tocaba ganársela de nuevo.

Esto aunado al hecho de que vine a ocupar el lugar de un excelente “ingeniero de aplicaciones” (así se titulaba mi cargo) que había renunciado semanas antes. Este ingeniero fue el primer ganador del premio *SolidWorks Elite* en Perú, el cual es el reconocimiento técnico internacional más importante de la marca y que además toma años conseguir. Estar a la altura de esa plaza ya constituía un enorme reto en sí mismo. Considerando todo lo anterior, así es como describo mi lugar de enunciación.

Al principio, la oficina era más bien una casa de dos pisos, acondicionada para trabajar en varios escritorios, que fungían como cubículos. Rocío la alquilaba para tal fin. Probablemente tenía sus ventajas económicas con respecto a una oficina formal. Sin embargo, la verdad es que ese espacio humanizaba un poco más el trabajo. Los escritorios tenían vista hacia el jardín y la cocina —que hacía de comedor (uno de los mejores espacios de socialización)— era amplia, pues era propiamente la cocina de una vivienda.

Desde que entré por migraciones fui recibido con amabilidad y respeto. En los años siguientes, la cordialidad y buena educación siempre fueron una constante, incluso en situaciones en las que cabía la holgura y relajamiento de las formas, o durante algunas discusiones acaloradas. Experimenté lo mismo y algo más en mis viajes de trabajo, cuando dictaba cursos en una universidad en Chiclayo, daba una conferencia en Trujillo, cuando paseaba en Arequipa o visitaba empresas pesqueras en Chimbote. Era una educación de trato y buenas formas. Al respecto, el psicólogo social Jorge Yamamoto ha comentado que el peruano es culto en su manera de comunicarse y relacionarse en contraste con su nivel de instrucción (Redacción RPP, 2014).

Pienso que parte de ese respeto provenía de mis credenciales académicas. Me sorprendió que me preguntaran si era ingeniero bachiller o titulado. Para mí, solo se podía ser ingeniero titulado o no serlo. Luego entendí que el título en sí mismo, aunque deseable y respetado por todos, no era lo más importante en el trabajo. La dinámica laboral rebosaba de urgencias diarias, de pequeños “incendios” que había que apagar de acuerdo con las solicitudes de prospectos y clientes. No importaba tanto mi currículum sino cómo podía salvar la situación en la praxis. Nunca me solicitaron mis diplomas. Estos sucesos, en conjunto con otras observaciones realizadas durante algunos años, sugieren una sociedad que media entre las formas, siendo el asunto de fondo uno diferente. Esta superficie no solo es formalidad sino también compensación, como, por ejemplo, el énfasis en la libertad en Estados Unidos, o la insistencia en decoraciones con riachuelos y cascadas en Arabia Saudita (Lindstrom, 2016: 38-50).

Uno de los desafíos más importantes fue asumir la ponencia del evento principal del año: el lanzamiento anual de la nueva versión de SolidWorks. Tenía apenas dos meses en la empresa y ya tenía la responsabilidad de exponer las mejoras y novedades de un producto que tenía 20 años en el mercado ante una audiencia experta de cien personas. Todo salió de acuerdo a lo esperado. Aunque tenía cierta experiencia hablando en público, diría que lo que más me favoreció fue mi “carga idiosincrática”, de la que se espera un carácter más extrovertido que el local.

Comprendí entonces por qué había sido contratado. Recordé que durante la serie de entrevistas virtuales Rocío me dijo que buscaba precisamente un ingeniero que no lo fuera tanto, que no fuera tan profesionalmente ortodoxo. Le gustaba mi experiencia previa en ventas industriales, lo que hacía que mi perfil fuera ideal, balanceado entre lo técnico y las habilidades comerciales y comunicacionales. El carácter urgente de mi contratación también se vio impulsado por la renuncia del anterior ingeniero de aplicaciones. A su partida, solo quedaba otro técnico, Miguel, con pocos meses en la empresa, quien heredé como compañero y buen amigo. Así las cosas, entendí que el boleto aéreo que pagaron para traerme a Perú hacía parte de los gastos de mercadeo asociados al lanzamiento de la marca.

Contento con el resultado del evento, pensé que había conseguido un hito en la apreciación que tendrían sobre mí y mi trabajo. Ahora con fundamento —así lo creía— podía aspirar a la formalización de mi contrato y a un eventual cargo superior. Empero, al día siguiente solo hubo una breve felicitación y empezamos a trabajar como siempre. Pasarían cuatro meses más para la formalización de mi contrato de acuerdo a la ley, y cinco años para ascender de ingeniero de aplicaciones a gerente de producto, con un aumento de sueldo del 16%. Mis ingresos nunca fueron superiores a tres salarios mínimos, aunque es justo mencionar que era el técnico mejor pagado de la empresa. En la industria peruana, ese sería el emolumento promedio de un profesional técnico no universitario (Redacción Gestión, 2020).

La gestión financiera de la empresa era muy estricta. Una observación transversal sobre la mayoría de las empresas peruanas es que son muy meticulosas con los gastos y salarios. Aun así, en nuestro caso había restricciones que colindaban con lo precario. Por ejemplo, todos los desplazamientos hacia y desde las empresas de clientes o prospectos que visitábamos debían realizarse en el hostil e informal transporte público. Lima es una de las ciudades con peor tráfico y con mayor radiación solar en el mundo. Los vehículos suburbanos son artesanalmente modificados, pequeños y hacinados. Una buena parte de las empresas industriales está en la periferia de la ciudad o en lugares de difícil acceso (pues allí los terrenos son más baratos), así que corresponde transportarse en ellos. Es habitual la mala conducción de los choferes de los buses más formales y la incomodidad e inseguridad de los pasajeros. Y en varias ocasiones las empresas a visitar estaban a las afueras de Lima, en el sur, en el parque industrial de Lurín, o al norte, en Huachipa o Chaclacayo, en donde el acceso es más limitado y los viajes duran horas. Allí el paisaje característico está constituido por calles rodeadas de tierra y arena, bordeadas por paredes polvorientas, con una ausencia de espacios verdes completamente opuesta a la narrativa de la marca país peruana. Con todo, así mismo debíamos llegar puntuales a las reuniones, aunque sudorosos, fatigados y con los zapatos arenosos; siendo paradójico que, por un lado, vendiésemos innovación a través de un programa cotizado en decenas de miles de dólares y, por el otro, no debiésemos tomar un taxi de \$20 para honrar estos compromisos.

De nuevo, el disimulo de lo que se es a través de una formalidad aparente, esa suerte de fachada, es un fenómeno recurrente, notable en la arquitectura, turismo, educación, normativas y hasta en el lenguaje innecesariamente florido. Los procesos de las empresas privadas, incluso las industriales, no estaban exentos de esto. El peruanismo bamba significa, justamente, “falso, adulterado”, o “vender un producto con falsa presentación”.

### **Cultura corporativa y límites de la mercadotecnia**

Es oportuno describir cómo era la dinámica diaria. El VAR es dirigido por su dueña y directora comercial. Su estructura organizativa es jerárquica, funcional y por procesos (Zapata y Hernández, 2017: 72-76). Bajo su gestión están los equipos de ventas y técnicos, y un responsable de pagos y cobranzas. Es una plantilla que empezó en 2008 con tres personas y en la actualidad se ha mantenido en promedio con unos veinte colaboradores, siendo el equipo de ventas y mercadeo el mayoritario y corporativamente dominante, mientras que el equipo técnico es más pequeño y responde a las necesidades comerciales. Dada la gran especialización del producto y servicio, y la diversidad de problemas de la industria, la curva de aprendizaje de los técnicos toma varios años, y su rotación es bastante baja en comparación con la de los vendedores, de los que han pasado más de veinte personas por la empresa desde sus inicios. Nunca hubo un responsable de Recursos Humanos.



El proceso de ventas consiste en realizar prospecciones a partir de una base de datos de contactos del sector industrial para concertar una reunión y conversar acerca de SolidWorks y sus potenciales beneficios para la empresa. El vendedor toma nota de las necesidades del cliente, las cuales comunica al equipo técnico. En una segunda reunión, el vendedor es acompañado por un técnico para realizar la demostración y convencer al prospecto de que su expectativa puede ser cubierta. Luego el vendedor establece las condiciones comerciales a través de una cotización, y finalmente, tras un insistente seguimiento, se puede conseguir la compra del programa. Tras la compra, el equipo técnico se ocupa de la instalación del programa en la empresa del cliente y de realizar una capacitación básica. Por su parte, los responsables de mercadeo trabajan en campañas para conseguir bases de datos de prospectos y otras oportunidades de negocio.

Desde el *marketing* (en adelante *márquetin*), esta dinámica corresponde a la de un negocio B2B (*business to business*) que, a diferencia de los B2C (*business to consumer*), solo comercializa con otras empresas, entidades gubernamentales o institutos académicos. En el B2B los canales de comunicación no son masivos, se reduce lo emocional de los contenidos y publicidades, las decisiones de compra por parte de los clientes se presumen racionales y tomadas en equipo, la venta es profesional y a modo de consultoría, los ciclos de ventas son más largos, los productos y servicios son más especializados y los montos de negociación son más elevados (Kotler y Pfoertsch, 2008: 20-30). En el VAR, la responsabilidad de la estrategia de mercadeo siempre recayó en la directora comercial y en una o dos personas encargadas de lo operativo.

Como VAR en Perú, sus lineamientos de venta, mercadeo y técnicos están muy influenciados por la corporación transnacional. SolidWorks Corp. delega bajo un esquema divisional-regional la venta del programa. De esta manera, se divide el mundo geocorporativamente en regiones, entre ellas Latam. Latam, a su vez, se descompone en: región Caribe, región Andina Norte (Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú), región Andina Sur y Brasil. La gerencia regional de Latam está casi totalmente integrada por brasileños, lo cual determina la dirección y jerarquía de muchas de las decisiones y comunicaciones entre las oficinas de Estados Unidos y los países suramericanos.

Entonces, tenemos una corporación, Dassault Systèmes (Francia), que integra diversas soluciones de ingeniería basadas en tecnologías 3D. SolidWorks Corp. (Estados Unidos) es una de sus empresas de desarrollo, la cual maneja por sí misma otro amplio portafolio de soluciones. Los lineamientos de SolidWorks Corp. son mediados por la gerencia de Latam (Brasil) que replica el mensaje a los países de su región, entre ellos Perú. Las metas de venta provienen de las oficinas en Estados Unidos y son calibradas por la gerencia de Latam, quienes las comunican a los VAR de cada país e intentan apoyarlos con la estrategia de mercadeo adecuada para conseguirlos.

Era visible que los VAR del Caribe y Suramérica no se sentían del todo entendidos por aquellos dictámenes foráneos. Después de aquellas reuniones en donde se discutían metas de ventas, objetivos logrados parcialmente y nuevas estrategias, quedaba una sensación, puertas adentro y en confianza, de “no creo que entiendan cómo es el mercado de mi país”. Aun así, dado que en la cultura corporativa prevalece cierta dramaturgia de las buenas maneras, nadie se quejaba y más bien intentaban cerrar las conversaciones con frases de “optimismo y fe”, dando a entender que ahora sí se cumplirían las metas exigidas. Así ha sido año tras año.

En el caso peruano, el contraste entre lo deseado y lo esperado era grande, al igual que la diferencia entre los contenidos de mercadeo para promover la marca y la realidad del mercado industrial del país. En aquella ponencia del lanzamiento anual, hablé sobre cómo una empresa estadounidense diseñó con SolidWorks un robot submarino para investigar las profundidades del océano. No lo sabía en ese momento, pero le estaba comunicando sendos avances técnicos a un público que en su mayoría diseñaba, por ejemplo, estructuras metálicas, tanques a presión o cajones para tableros eléctricos. Es decir, intentaba convencer de los beneficios de la cuarta revolución industrial al público de un país que recién había llegado a la segunda a mediados de 1940 y de manera desigual en su geografía (Chumacero, 2012). Esto, sin mencionar el alto índice de informalidad y el estancamiento en innovación que hasta el mismo Francisco Sagasti, presidente de Perú en 2020, ha señalado en sus investigaciones (Sagasti, 2003: 8-13).

En una ocasión en la que acompañaba a Rocío a visitar prospectos, le pregunté cuál había sido la venta más difícil en la historia de la empresa y ella me respondió: “todas”. Me sorprendí, pues en aquel momento todavía era nuevo en el trabajo y la empresa ya tenía seis años de haber iniciado operaciones, pero con el pasar de los meses me percaté de que no podía ser de otra manera. Eran necesarias otras estrategias y estaba visto que el márketing industrial tradicional era insuficiente.

Al principio confiaba en la experiencia de mis compañeros para gestionar mis actividades. A diario había una actividad nueva que realizar: una visita a un cliente para atender un problema técnico, una reunión con un prospecto para levantar información o hacerle una demostración, una charla que ofrecer a un público específico o una capacitación que debía impartir al equipo de ventas. Tomaba los casos de éxito que la corporación ya tenía documentados y los replicaba. Impartía los cursos con manuales traducidos al castellano de España y compartía información técnica publicada en ese mismo castellano cuando me la solicitaban. Atendíamos a todo el espectro de la industria, y si un día debía familiarizarme con el diseño de sistemas de tuberías flexibles, al otro debía aprender sobre diseño de moldes por inyección de plástico, y al otro sobre animaciones 3D para maniobras e izamientos de ingeniería civil. La presión era enorme y solo éramos dos personas en el equipo técnico para atender todas las contingencias. Trabajaba hasta bien entrada la noche. Para mis compañeros de oficina así era la *chamba*, y los asuntos técnicos eran de

los técnicos, pues para eso fueron contratados. No parecían notar que el cliente también era técnico, al igual que el producto que querían vender. La distancia entre ellos y nuestro trabajo, al que siempre vieron como una caja negra por la que entra información y de la que salen problemas de ingeniería resueltos, era la misma que había entre ellos y su mercado objetivo. Eso se evidenciaba en cada una de las reuniones, cuando los ingenieros de las empresas prospectadas intuían rápidamente que el vendedor no sabía de lo que hablaba y en consecuencia preferían derivar la conversación hacia nosotros, los técnicos. Yamamoto también ha notado esa suerte de tribalismo departamental en otras empresas peruanas (EYNG, 2021). Del trabajo urgente, esforzado y desordenado, tanto en mi empresa como en otras del sector, comprendí que en realidad se valora más el sufrimiento asociado a la *chamba* que los resultados. Era 2015, la tasa de conversión de reuniones a ventas era del 9% y así se había trabajado siempre.

Noté que era el único ingeniero en mi oficina, una empresa de ingeniería. Mi compañero Miguel era un técnico mecánico habilidoso e inteligente, y con él podía intercambiar en confianza impresiones e hipotéticas propuestas de mejora, que no elevábamos a la gerencia porque no era costumbre hacerlo. De hecho, podía percibirse como algo irrespetuoso o como una afrenta a la autoridad. Todo era regido por Rocío y todo lo que ella decía se respetaba, aunque a veces no estuviésemos de acuerdo. Algo a considerar adicionalmente es que la empresa era familiar: todos los cargos gerenciales, a excepción del liderazgo técnico, eran ocupados por integrantes con parentesco filial. En Perú, las empresas más grandes e importantes también están dirigidas por 17 familias (Redacción Gestión, 2017).

Un análisis vivencial de la historia y la política nos indica que las revoluciones ocurren siempre de arriba hacia abajo. En una empresa ocurre algo análogo: la cultura organizacional es una proyección de la personalidad de sus líderes y para cambiarla deben cambiar ellos. En el caso del VAR, la personalidad de la directora comercial influía directamente en la forma de abordar las ventas y el mercadeo por parte de los equipos respectivos, a la vez que restaba importancia relativa a los asuntos técnicos. Como ella concentraba sus esfuerzos en la sostenibilidad financiera de la empresa sin inmiscuirse demasiado en la caja negra de la ingeniería, los vendedores repetían esta conducta respecto a los negocios y al equipo técnico.

De la importancia relativa de las áreas de la empresa fluyen los presupuestos para cada una de ellas. Allende las capacitaciones comerciales y técnicas de la gerencia regional, impulsadas por la marca, las que fueron costeadas aparte por el VAR solo eran comerciales. Desde luego, como técnicos éramos invitados a participar y era un gusto para nosotros hacerlo, pero nunca hubo una capacitación técnica externa asumida por la empresa, aunque pudiera habernos beneficiado a todos. La diversidad de los problemas técnicos encontrados en el mercado exigía de nosotros un dominio multidisciplinar de la ingeniería y esa preparación debíamos

cubrirla con nuestros propios medios. El *leitmotiv* corporativo era que todos en la empresa éramos vendedores, pero esto no era así para lo técnico.

Este *ethos* comercial también venía impulsado por parte de la gerencia regional. Salvo algunas excepciones, hasta la gerencia técnica que nos acompañaba en algunas demostraciones se comportaba como una extensión de los vendedores, dejándonos la experticia y verdadera resolución del problema técnico a nosotros. Sentíamos cierta orfandad, pero la alternativa era renunciar y a nosotros nos gustaba nuestro trabajo, la labor en sí. El salario no era el factor determinante para trabajar sino la lúdica de experimentar a diario con las tecnologías vanguardistas de nuestro oficio.

En consecuencia, si los procesos tenían que cambiar entonces había que *matar al padre*. La persona más sagrada en la organización era la directora comercial y debíamos contrariarle cuando fuese necesario, en el marco del respeto, del derecho al disenso y con los argumentos más convincentes posibles. Sabía que sería difícil y que requeriría paciencia, pues el temor a la autoridad (al jefe por el empleado, al profesor por los estudiantes, al capataz por el obrero) era algo que observaba en mis reuniones en otras instituciones y empresas. En Venezuela, la actitud hacia la autoridad es más bien desafiante, por lo que encontré en esto otra diferencia entre mis costumbres y la local.

### **El otro etnógrafo**

Lo primero que le sugerí a Rocío en 2016 fue regionalizar todos los contenidos mercadotécnicos. Esto era necesario para entendernos con nuestro mercado. Para los comerciales del VAR, incluyéndola, era suficiente con replicar los ejemplos de diseño y casos de éxito que SolidWorks Corp. nos facilitaba. Sin embargo, para mí era evidente que los textos estaban traducidos de forma inadecuada y que además había que crear desde el principio nuestro propio contenido. Es decir, que los casos fuesen de la misma industria peruana, con ejemplos muy concretos.

La importancia de los ejemplos concretos fue una intuición que fui desarrollando a través de las demostraciones que hacía en diferentes empresas, en diferentes provincias del país. A menudo debía esforzarme en subrayar y deconstruir en descripciones evidentes el beneficio final de diseñar a través de SolidWorks. Tal vez porque SolidWorks exigía del usuario el planteamiento del problema de diseño y el análisis de los resultados. El programa no se especializa en un tipo de industria en particular sino que funciona como herramienta multiuso de diseño y simulación numérica. No ofrece, por tanto, una solución específica para cada uno de los problemas industriales. El programa provee las opciones y el usuario la imaginación. Los ingenieros se ven compelidos a pensar, a abstraer, para sacarle el máximo provecho. Esto no era difícil de demostrar en las reuniones técnico-comerciales, pero hasta cierto punto incomodaba a los técnicos e ingenieros de las empresas visitadas, quienes preferían, empero, un resultado específico y expedito después de presionar algunos pocos botones.

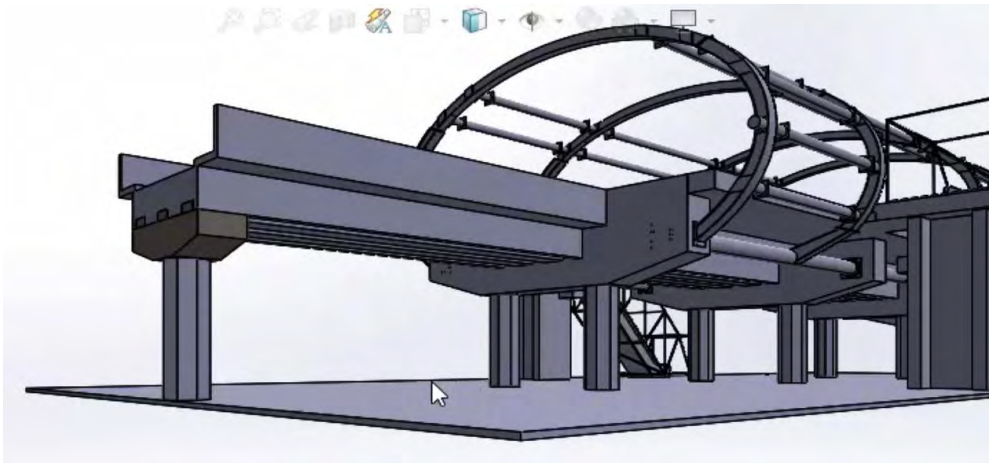
Recuerdo que en una visita a una empresa de tratamiento de agua diseñé un pequeño sistema de tuberías de color azul. Me preguntaron si era posible que lo hiciese de color naranja. Les aseguré que sí, pues con el programa podían realizarse tareas mucho más avanzadas que esa. No quedaron conformes y me pidieron que diseñara las tuberías de color naranja, paso a paso. Lo hice y así quedaron convencidos. En otra oportunidad, después de dos horas de reunión en una fábrica de resortes, no pude convencer al ingeniero a cargo de que era necesario idealizar solo un poco el diseño 3D de uno de sus resortes para que pudiera ser simulado. El beneficio inmediato de hacerlo era ahorrarse horas de trabajo al no tener que fabricar el resorte para luego someterlo a prueba, pero para el ingeniero era inaceptable algún tipo de desviación del modelo virtual del objeto real, así fuera estructuralmente irrelevante. Irónico, pues los cálculos analíticos de la mecánica de materiales sobre geometrías complejas son mucho más idealizados. En los cursos que impartía también notaba esa falta de “vuelo poético” cuando mis alumnos rechazaban la teoría y querían la práctica.

No me fue difícil relacionar estas observaciones con otros hechos cotidianos más allá de la industria, como la ausencia casi total de *street art* en las calles de Lima (a excepción de Barranco y Callao), la arquitectura utilitarista de varias ciudades del país, las esculturas de representación literal en muchos parques, el desequilibrio entre el número de egresados de carreras científicas con relación a las humanistas (SUNEDU, 2021), el exceso de artículos posesivos en el habla común para subrayar la pertenencia evidente de tal o cual objeto al sujeto de la oración, lo habilidosa que era la gente en lo manual para modificar vehículos, lo mismo que en la minería, carpintería, artesanía, la confección de ropa y tejidos, pero a la vez, la carencia de un diseño gráfico profesional en las publicidades, en prensa y televisión, o la indiferencia estética generalizada que incluso fue señalada por la historiadora María Rostworowski (2016).

De ahí que la propuesta de crear contenidos regionalizados y no abstractos sino muy concretos, debiera ser considerada y ameritara un cambio estratégico: los técnicos y clientes debían cocrear estos contenidos. Más aún, era necesario crear la posición de ingeniero de máquetin técnico. Y aún más, era menester plantearnos una pregunta comercial que en el fondo también comparte dimensiones sociológicas y antropológicas: ¿es posible realizar investigación cualitativa aplicada al mercadeo en el sector industrial peruano de empresas de base tecnológica?

Promover el cambio no fue sencillo. Me tomó tres años, un diplomado en Antropología Visual, cursos y certificaciones, dos jefaturas por encima de mi cargo, la recomendación de la gerencia regional y dos informes bien sustentados para convencer a Rocío de la factibilidad de la idea; aunque es de mi parecer que se convenció definitivamente cuando, durante un evento a principios de 2019, me vio explicar el diseño y simulación estructural con SolidWorks de la estación La Cultura, del metro de Lima (véase figura 1). Al finalizar la charla, me felicitó frente al equipo y me preguntó cuándo había diseñado esa demostración. “En 2017”, se adelantó y

respondió Miguel, quien me había visto trabajando en el proceso. Fue precisamente en ese año cuando empezó mi segundo extrañamiento ante estas “tribus industriales” en las que participaba a diario. Ya no era solamente un otro extranjero sino además un observador participante empírico. Venía aplicando por mi cuenta algunos cambios en los contenidos y demostraciones en función de la perspectiva del usuario. A finales de 2017, la tasa de conversión de reuniones a ventas se incrementó a 12,3%.



**Figura 1.** Estación La Cultura diseñada en SolidWorks. Ejemplo de contenido concreto y regionalizado

Fuente: elaboración propia.

Varias teorías economicistas explican los diferentes factores que inciden en la innovación y resistencia al cambio en Perú, pero a partir de mi doble extrañamiento me parecía, más bien, que había razones socioculturales más profundas y omnipresentes que permeaban a toda la sociedad, sometiéndola a la inercia histórica de repetir siempre lo mismo hasta que fuera estrictamente necesario adoptar otra manera.

Lima, Trujillo y Arequipa son los centros industriales del país. Sin embargo, el *axis mundi* de Perú está en Cuzco, capital sentimental en tanto fue la capital incaica. Cuzco proviene de *qosco*, quechuismo de la lengua puquina cuyo significado aproximado es *ombligo*. Metafísicamente, el lugar unía el mundo de abajo (*Uku Pacha*), la realidad visible (*Kay Pacha*) y el mundo de arriba (*Hanan Pacha*) (Velaochaga, 2009). Era el centro del mundo, sensación magnificada por estar situado en un valle protegido por montañas, los *Apus*, entendidas como espíritus de la naturaleza que protegían ese núcleo vital. La tierra y la piedra conforman aún hoy los elementos universales de su paisaje. Los cimientos de los templos están constituidos por rocas esculpidas en forma de grandes pirámides truncadas, inamovibles. Todo lo que estaba por fuera de ese mundo era el otro, el extraño o el

enemigo. Un segundo perímetro geográfico bordeaba al Tahuantinsuyo, conformado por el océano Pacífico, el extenso desierto de la costa, la cordillera andina y la selva amazónica. Como dice el historiador Carlos Contreras, antes de la llegada de Pizarro, el territorio siempre estuvo aislado de los grandes flujos migratorios de la humanidad (Contreras, 2018).

Y después de ser un virreinato español y luego una república, la tierra y la piedra —así me parece— siguen siendo la topología inconsciente de la peruanidad. Los Incas resistieron valientes a los españoles y demás tribus enemigas. Trescientos años después, la población se resistía a independizarse de la corona española, siendo Perú el último país en Suramérica en hacerlo. En el Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima, es posible observar sagrarios republicanos en donde el dios Inti se cuele sincrética y disimuladamente con símbolos cristianos. Hubo rechazo a la migración china de mediados del siglo XIX, la primera gran migración en el territorio, que sería objeto de animosidad hasta después de la Guerra del Pacífico (Jancsó, 2015). Por otro lado, la élite también mostraba evidencias de pétrea resistencia, tal y como lo detallan las querellas recogidas en nombre del honor en *La gente decente de Lima y su resistencia al orden republicano* (Whipple, 2019); algo igualmente palpable en el cambio lento que hubo en la eliminación de facto de la esclavitud, legislada por vía constitucional en 1823, pero con resabios observados en la selva peruana hasta 1912 (CAAAP y IWGIA, 2011). En *Lima la horrible* (Salazar Bondy, 1964) se denuncia cómo la oligarquía limeña se valía del arte y del mito de la Arcadia Colonial para retrasar su salida del poder. Hasta la Reforma Agraria de 1968, el campesino trabajaba la tierra del patrón a la usanza feudal, bajo el concepto de yanaconaje heredado desde tiempos incaicos. En 1979 se aprobaría finalmente el derecho al voto universal, que incluía a los ciudadanos analfabetos. Y durante los últimos quinientos años, el estilo de trabajo de la mita se ha sublimado hasta nuestros días, impulsado incluso como política de Estado por gobiernos recientes, a la vez que se vigoriza desde las masas con el mandamiento inca del *Ama Quella* (“no serás ocioso”). El peruano de hoy aún llama *bividi* a la camiseta sin mangas, *trusa* a la ropa interior masculina, *plumón* al marcador de pizarra, *casaca* a la chaqueta. Le basta su propia gastronomía sin interesarse en platos foráneos. Su comida ideal es la casera y tradicional. La Coca-Cola solo se compra si viene en combo con una Inca Kola, que es la gaseosa que la gente realmente quiere beber. Los noticieros en televisión no superan los cinco minutos de reseñas sobre noticias internacionales. En 2018, el presidente Pedro Pablo Kuczynski renunciaba en vivo por radio y televisión, y la gente seguía en lo suyo, *chambeando*, indiferentes o apenas curiosos. Y cuando llega algún día feriado, la norma es escapar de Lima, vaciar la ciudad, para encontrarse con la naturaleza y con la familia en provincia, atendiendo el llamado de ese Cuzco interior.

Uno podría preguntarse cómo se vende innovación tecnológica (y cómo se puede hacer antropología empresarial) en una sociedad así. Pues bien, de esta misma sociedad han emergido científicos que trabajan en la NASA, ajedrecistas

de renombre, un premio Nobel de literatura, empresas de minería con procesos de diseño y fabricación avanzados y complejos; así como también hay respetados físicos teóricos en Argentina o una mujer iraní ganadora de la Medalla Fields. Individualidades y singularidades que sobresalen, justamente, por oposición de fuerzas a su entorno. Por esa razón es que SolidWorks se vende, aunque no tanto como lo deseado. Su mercado singular es aprovechable.

La forma de vender SolidWorks no obedece del todo a las estrategias clásicas de ventas B2B, sino principalmente a lo que se conoce como *márquetin relacional*. Esto en el fondo consiste en remover, una por una, todas las formalidades aparentes y “máscaras teatrales” corporativas (Goffman, 1959) hasta que el vendedor quede en relación de confianza y complicidad con el prospecto. Eso explica por qué las vendedoras más exitosas en la empresa son dos mujeres que no son particularmente expertas en los contenidos técnicos del producto. Su mérito consiste en atravesar todas las capas culturales, particularmente abundantes en los espacios corporativos industriales, hasta llegar al núcleo sincero del trato con el cliente.

Para acceder a las oficinas de, por ejemplo, una fábrica de buses, el visitante debe agendar una reunión con una persona de contacto que trabaje en la fábrica. El día acordado, el visitante va a la empresa, cuyas características arquitectónicas —aunque obedezcan a criterios de optimización del diseño de plantas— son muy parecidas a las de las cárceles. De hecho, el trato es penitenciario y *omnidisciplinario* (Foucault, [1975] 2002: 216). Afuera de los altos muros sin ventanas (algunos con torretas), el visitante se presenta en una pequeña ventanilla. Su vestimenta debe ser sobria y formal, o ajustada al oficio si se trata de un trabajo operativo. Deja sus documentos de identidad y su teléfono. No puede tomar fotografías del lugar. Si viene con una mochila o maletín, en especial si contiene algún aparato electrónico, debe reportarlo y anotarlo en una lista con su nombre. Para pasar de la entrada de la empresa a las oficinas internas debe caminar por un paso de cebra señalado en el suelo, orientado por el vigilante. Luego llega a una sala de espera, en donde recibirá al contacto. El contacto guiará al visitante hasta una sala de reuniones en donde conversarán sobre las necesidades y soluciones, todo bajo un estricto código de buen trato corporativo. Todo este proceso es mucho más complejo si se visita una empresa minera o una planta militarizada. Como profesional, uno debe dejar la mejor impresión técnica y propuesta económica posibles, pero solo el trato posterior, el del seguimiento amistoso vía llamada telefónica (o con visitas posteriores) es el que consigue “bajar las defensas” y ganarse la confianza del prospecto para convencerle de que compre nuestro producto o servicio.

### Casos, metodologías e *insights*

Quedaba claro que la combinación de la realidad social e histórica de Perú con el hermetismo propio de las empresas industriales configura una complejidad que no



puede abordarse solamente con recetas de mercadeo y ventas. Por suerte, mientras seguía trabajando en el VAR, tuve la primera oportunidad de realizar un análisis cualitativo aplicado al sector privado a través de un servicio de consultoría que le brindé a la empresa Orbis.

Esta empresa argentina tenía operaciones en su país, Chile y Brasil. Se dedican a la venta de tanques calentadores de agua, filtros de purificación de agua para el hogar y la industria, y una gama lujosa de grifería. Las operaciones iban bien hasta que decidieron abrir oficina en Perú, confiados en los buenos indicadores económicos del país. Pero por más que intentaban presionar al equipo de ventas y probar con algunas estrategias de mercadeo, distaban de alcanzar los resultados deseados. Su gerencia pagó por un estudio de mercado de una reconocida consultora de márketing peruana y los análisis no pudieron resolver el enigma del mercado local. En última instancia, decidieron confiar en mí, pues era un extranjero como ellos que ya tenía experiencia en la industria. Los ayudé con una investigación documental.

En 2019, durante la presidencia de Martín Vizcarra, realicé un informe de 70 páginas como entregable final. Fue un documento que combinaba, en un estilo no ortodoxo, una investigación documental cualitativa sobre la sociedad (Murcia y Jaramillo, 2008) con un análisis del mercado del peruano de clase media-alta, además de tácticas para aplicar lo teórico en la ejecución. A los argentinos les funcionó mucho la descripción detallada de los arquetipos de la sociedad peruana, desarrollados con especial interés en su relación simbólica con el trabajo, religión profesada, autopercepción, pensamiento concreto versus pensamiento abstracto, relación con lo foráneo, vínculos con familiares y amigos, relación con la autoridad, resistencia al cambio, y subjetividades respecto a la pobreza y riqueza.

La reverberación del documento fue tal que la gerencia de Orbis decidió suspender las operaciones en Perú hasta que pudieran alinear sus estrategias con esta realidad que les era desconocida. Esto lo decidieron en enero de 2020, y fue afortunado, pues en marzo del mismo año empezaría la restricción y cuarentena por la pandemia del covid-19. De haber insistido en las mismas estrategias comerciales, habrían agotado todas sus finanzas durante la recesión económica del año 2020, con terribles consecuencias. Esto es una muestra del aporte económico que trae consigo un antropólogo empresarial (López, 2017: 237).

En ese 2020, tras haber ganado el premio SolidWorks Elite, me concedieron en el VAR el cargo de gerente de producto de todo el portafolio de soluciones de SolidWorks. Eso me dio más libertad para ejecutar metodologías cualitativas a fin de mejorar nuestro entendimiento del mercado industrial. Antes de la pandemia, las actividades de mercadeo de este negocio B2B basado en tecnología eran repetitivas y limitadas. Desde Canadá hasta Chile, las formas de atraer un público cualificado consistían en ponencias privadas (presenciales o virtuales), seminarios web o clases virtuales bajo previo registro, talleres o *workshops* y demostraciones en las empresas que nos concedían reuniones. Después de algunas conversaciones con la gerencia

regional, supimos que las estrategias durante la pandemia solo consistirían en la replicación virtual de lo que ya hacíamos presencialmente en años anteriores. Las metas de venta nunca se cumplían del todo, y en este nuevo panorama la proyección no lucía favorable.

Fue la oportunidad para proponer un análisis cualitativo del mercado. Como sabía que necesitaba documentar *thick data*, promoví una serie de “consultorías” gratuitas para diagnosticar el estatus general de nuestros clientes en sus áreas de ingeniería, pero también en correlación con sus equipos de ventas, mercadeo y fabricación. La idea consistía en reunirnos virtualmente por una hora, grabar la entrevista, procesar la información y realizar un informe de posibles mejoras para el cliente. Quienes harían las entrevistas e informes serían nuestros ingenieros de aplicaciones. Estos enviarían el informe al consultor comercial responsable de la cuenta quien a su vez lo enviaría al cliente, lo cual creaba la ocasión de proponerle una nueva reunión y conversar sobre las sugerencias del reporte. Con suerte, de la conversación surgirían nuevas oportunidades de negocio. Entonces, había una doble ganancia: el cliente se sentía atendido y asesorado, en tanto nos preocupábamos por sus verdaderas necesidades, y el equipo comercial tendría oportunidades para generar más reuniones y aumentar las probabilidades de venta. Pero había un tercer beneficio, que consistía en extraer datos cualitativos de las entrevistas que luego podríamos transcribir, categorizar y analizar para entender mejor nuestro mercado.

A la gerencia regional y del VAR no les interesó demasiado este tercer aporte, ya que con los dos primeros beneficios se daban por satisfechos. En cuanto a mí, me interesaba precisamente ese. Las consultorías gratuitas no eran más que el eufemismo de entrevistas semiestructuradas. Realicé un documento en donde planteaba las preguntas que debían hacerse durante la reunión y lo repartí a mi equipo directo de trabajo, explicándoles que debían conversar naturalmente con los clientes, escucharlos sin interrumpirlos, mientras dirigían el diálogo en función de esa guía. Realizamos un total de trece entrevistas, se transcribieron todas, se analizaron y el proyecto completo duró alrededor de dos meses.

Para el momento, el VAR contaba con 280 clientes. Aunque se realizaron trece entrevistas, a la novena o décima ya se había alcanzado el punto de saturación, pues con las siguientes ya no había información nueva y relevante que se desviara de los patrones generales conseguidos. Cada entrevista de una hora obligaba a una transcripción fiel de cinco o seis horas. De ahí se tomaba la información para el informe corporativo y a la vez para el procesamiento cualitativo. El procesamiento se realizó con el programa Atlas.ti y se obtuvo una nube de las palabras más frecuentes dichas por los clientes (véase figura 2), a la vez de observar las que nunca fueron dichas y que esperábamos fueran mencionadas. También se realizó una “netnografía” (Kozinets, 2006: 129-141) a partir de todos los comentarios en las redes sociales de la empresa desde el año 2019 hasta ese momento del 2020, la cual se procesó de manera análoga a las transcripciones de las entrevistas, en el mismo programa.



**Figura 2.** Nube de palabras más frecuentes dichas por los clientes

Fuente: elaboración propia.

A pesar de que la metodología no fue tan rigurosa como lo requeriría una etnografía clásica, encontré hallazgos que de otra manera hubiera sido más difícil notar. Las áreas de ingeniería de las empresas entrevistadas estaban conformadas, en promedio, por cuatro integrantes. Eran áreas secundarias o periféricas, mientras que las áreas prioritarias eran las de fabricación/producción y ventas. Análogo a lo que ocurría en nuestro VAR, el presupuesto de la empresa era repartido entre las áreas en función de su importancia relativa.

En segundo lugar, los integrantes del área de ingeniería no necesariamente eran ingenieros. De hecho, en su mayoría era personal técnico o dibujantes, lo cual permitió entender que la preocupación principal de estos equipos es pragmática, orientada a resultados prácticos y rápidos en la elaboración de planos, fabricación, control de calidad y cálculo de presupuestos. Respecto al uso de SolidWorks, no todas las personas del área de ingeniería lo utilizaban: en promedio lo utilizaba la mitad del equipo. Los que lo utilizaban, no lo hacían a diario; y cuando lo hacían, lo usaban al 30% de sus capacidades. No es que no supieran usar el resto de las bondades o no las conocieran, es que no les eran necesarias para su trabajo práctico del día a día. Por otro lado, la palabra *innovación*, eslogan principal de la marca, no fue mencionada por los clientes ni una sola vez. Por lo demás, se mostraron conformes con la atención y soporte técnico del VAR, y estaban muy interesados en cursos y certificaciones oficiales de la marca.

Los *insights* fueron reveladores. En el VAR, tal y como me lo había comentado Rocío años antes, todas las ventas eran difíciles. Ahora podía saber por qué. Aunque las empresas prospectadas eran capaces de generar millones de dólares al año, el programa siempre les parecía costoso. Pero es un costo que está más relacionado

con la percepción de valor que con el precio. SolidWorks es un programa costoso en Perú porque es una herramienta multifuncional, no especializada, de uso periódico; útil para la realización de dos o tres tareas por parte de un equipo técnico periférico de la empresa. El programa es necesario pero no prioritario. Cuando su compra legal o renovación de licencias es inevitable, el cliente desea compensar el costo con un servicio técnico privilegiado y, más allá del programa, a modo de consultoría. Sienten que así se hace justicia con la compra, y eso explica la razón de la sobrecarga constante de soportes técnicos en el VAR.

Asimismo, del análisis cualitativo se pudieron extraer cuatro arquetipos de clientes, que se resumen a continuación:

“El chambero”, quien es el mayoritario. Desea compensar sus estudios académicos con cursos y certificaciones. SolidWorks significa para él la oportunidad de apalancar su carrera profesional con nuevos certificados. En el trabajo, solo desea *sacar su chamba* sin muchas complicaciones. Su acercamiento a los problemas es pragmático, muy vinculado a lo manual y a la fabricación. El programa es una herramienta que se queda en el trabajo.

“El aprendiz”, sinceramente interesado en aprender, aunque también le gustaría ser validado por certificaciones. Es el que más interactúa en redes sociales y participa en los eventos. Se le persuade a través de casos reales en la industria y proyectos de investigación. Es el arquetipo que mejor se adapta a los cambios.

“El experto”. Tiene mucha experiencia en el manejo de SolidWorks e incluso intenta desarrollar soluciones a la medida integrándolo a otros programas o herramientas. Usa el programa en su casa para profundizarlo. Es entusiasta de los eventos solo cuando son avanzados. Suele ser ingeniero. En ocasiones puede expresar o insinuar que SolidWorks es una herramienta insuficiente para sus propósitos. Cuando acepta reuniones, solicita una demostración general de todas las capacidades del programa. Solo es persuadido por técnicos que considere sus pares a nivel de conocimiento especializado.

Finalmente, “el administrador”. No suele estar muy interesado en los detalles técnicos. Para él, todos los programas de diseño 3D son más o menos lo mismo. Desea que sus proyectos no se retrasen y no sean costosos. Se le persuade si se le ayuda a conseguir más clientes. Quiere ser percibido como un buen gestor, negociante o administrador en su organización.

Estos hallazgos y segmentación habrían sido imposibles de encontrar a través de un estudio de márketing; con el cual, en el mejor de los casos, se habría convocado un grupo focal entre los clientes internos y externos, partiendo de supuestos relacionados a los negocios B2B de productos y servicios tecnológicos, y no desde la perspectiva subjetiva de los usuarios y compradores del programa.

Los resultados de esta investigación fueron presentados a la directora comercial y al gerente de ventas en el formato usual de presentación en PowerPoint, haciendo uso de textos e imágenes para facilitar su comprensión. En una segunda reunión,

fueron presentados a la gerencia regional de Latam y en una tercera al resto del equipo de la empresa. En general, hubo una cortés receptividad y curiosidad por los resultados obtenidos a través de esta nueva metodología. No obstante, y como era de esperarse, hubo resistencia para aceptarlos, en particular por parte de la gerencia del VAR. Las razones de resistencia fueron el tamaño de la muestra, la duda de si el método era efectivo por el método mismo o por mi experiencia en la industria, y el aceptar que el mercado industrial peruano no era el óptimo para la venta de SolidWorks y que todavía falta desarrollo en el sector secundario de la economía para que las áreas de ingeniería de las empresas sean propiamente tales. Para ellos significaba reconocer que no habían profundizado en su propio mercado después de tantos años y que no solo eran la *piratería* del programa o su precio los obstáculos principales de venta.

Meses después, se presentó una nueva oportunidad para aprovechar los datos cualitativos recabados y aplicarlos sobre otro problema. Desde el año 2019, Dassault Systèmes ha venido impulsando en Latinoamérica la entrada de un nuevo portafolio de soluciones 3D, denominado *3DExperience*, basado en la *nube*, y dispuesto a la manera de aplicaciones específicas, como se estila en los teléfonos inteligentes. La idea es que los ingenieros y diseñadores de las empresas de la industria accedan a la *nube*, seleccionen una aplicación y realicen sus tareas ahí, sin necesidad de instalar programas en sus computadoras o de invertir en *hardware*. También les proporcionará la ventaja de estar comunicados en tiempo real con otros miembros del equipo mientras hacen su trabajo, a través de la misma plataforma, evitando el uso de correos electrónicos y datos adjuntos. La comercialización se maneja como un alquiler por el uso de la plataforma (*SaaS - Software as a service*) y un costo por cada aplicación utilizada en ella.

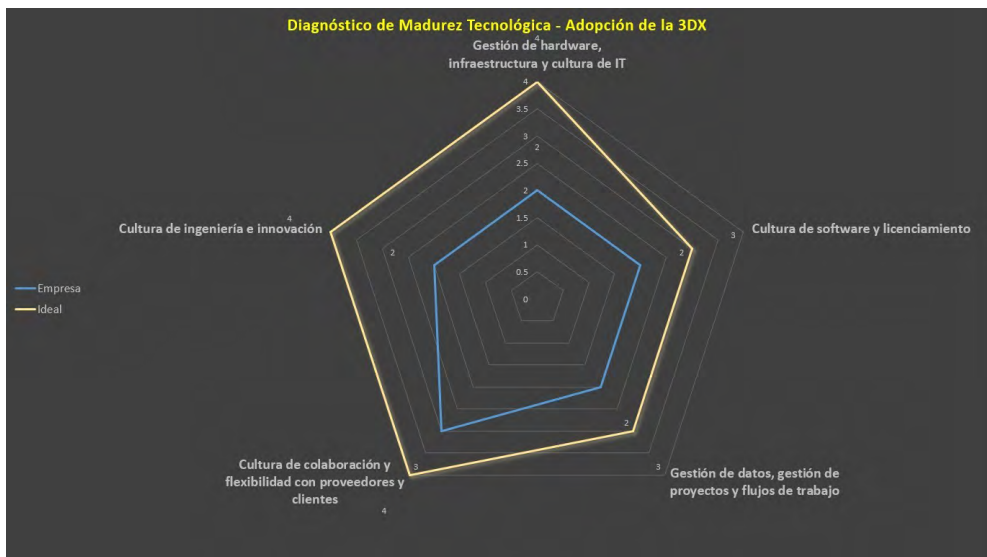
Intuitivamente, y vistos los procesos de venta de SolidWorks, el equipo del VAR (y el resto de los distribuidores de Latam) sabía que no sería fácil introducir este producto en el mercado. Como es costumbre, la gerencia regional brindó charlas y capacitaciones de corte corporativo-anglosajón, para ayudarnos con las estrategias y tácticas de venta. La segmentación del mercado empezaría por conocer la infraestructura de la empresa prospectada, a saber, si tienen o no conexión a internet. Luego, los filtros restantes obedecen a las necesidades técnicas propias de la empresa. No se consideró el grado de “madurez tecnológica” o de cultura organizacional para saber si, en primer lugar, el público objetivo desea trabajar con esta nueva tecnología.

Ante esas falencias, propuse un *Diagnóstico de madurez tecnológica* para “medir” la aceptación de la *3DExperience*, considerando cinco dimensiones distintas, entre ellas tres “dimensiones culturales”. Sacrifiqué la rigurosidad conceptual en aras de hacerme entender por el equipo. Así las cosas, a diferencia de filtrar las empresas prospectadas solo en función de su acceso a internet y necesidades técnicas, los cinco filtros o dimensiones fueron los siguientes:

- Gestión de *hardware*, infraestructura y cultura de IT.
- Cultura de *software* y licenciamiento.
- Gestión de datos, gestión de proyectos y flujos de trabajo.
- Cultura de colaboración y flexibilidad con proveedores y clientes.
- Cultura de ingeniería e innovación.

Cada una de estas dimensiones fue descrita, a su vez, bajo cinco escenarios distintos, desde el peor hasta el mejor. El peor escenario tendría una puntuación de 1 y el mejor una de 5. Luego, se promediarían todas las dimensiones para otorgar la calificación final de la empresa diagnosticada.

Considerando los requerimientos técnico-culturales que debía tener una empresa para ser candidata para la *3DExperience*, se observó que una puntuación promedio superior a 3,6 era el filtro para ser considerada. Inspirado en los *mapas de controversia* de los métodos de investigación digital de la escuela danesa de tecnoantropología (Munk, Meunier y Venturini, 2019: 472-494), los resultados podían mapearse en un gráfico de araña para visualizar fácilmente qué tan lejos estaba una empresa prospectada del ideal de madurez tecnológica necesaria para la aceptación y uso de la plataforma *3DExperience* (véase figura 3).



**Figura 3.** Gráfico de madurez tecnológica. El color *beige* indica el ideal mientras que el color azul el ejemplo de una empresa

Fuente: elaboración propia.

Los resultados fueron presentados en PowerPoint, esta vez al gerente de ventas y al resto del equipo comercial. Hicimos ejemplos en los que los vendedores

iban describiendo y ponderando algunas empresas de las que estaban a cargo y así obtenían un diagnóstico. Supieron ahí cuáles prospectos eran prioritarios y cuáles podían ser atendidos después. Aunque no es tarea de los métodos cualitativos predecir cuántas ventas se conseguirán, el análisis indicaba que los primeros clientes de la *3DExperience* serían las instituciones académicas. Y en efecto, unas pocas semanas después, un par de universidades invirtieron en esta solución.

## Discusión

Los métodos de la antropología empresarial aplicados en los tres casos de estudio descritos permiten concluir inmediatamente, obtenida la profundidad de sus resultados, que es mayor el tiempo perdido cuando se insiste en las mismas estrategias de mercadeo que el invertido en un proyecto de investigación cualitativa. En el caso de las etnografías rápidas en entornos corporativos, Ellen Isaacs llega a las mismas conclusiones y añade que es tan importante y diferenciado su aporte que las empresas no deberían permitirse la falta de análisis cualitativos (Isaacs, 2016: 141).

Desde lo corporativo, en los tres casos, la confianza inicial puesta en los métodos de antropología aplicada es, en realidad, la confianza hacia el investigador. Se confía en su rigurosidad y experiencia en la industria, más si ha trabajado en ella, porque entonces se infiere que comprende la lógica economicista y los tiempos de ejecución de los proyectos. Esto no cierra las puertas a los antropólogos clásicos o aplicados, pero sí será menester que se “camuflen” como consultores de márketing o de talento humano. Sergio López, ingeniero y antropólogo empresarial, confiesa que sus cursos impartidos en las escuelas de negocios se mercadean con eufemismos gerenciales; ardid que al menos no es necesario en Norteamérica (López, 2017: 240).

Una forma de demostrar el rigor del investigador es hacer patente su manejo teórico sobre el nexo que tiene la antropología aplicada con el mercadeo. Desde lo corporativo estas son percibidas como disciplinas inconexas. Por ello, en mis presentaciones me ayudó explicar que el mercadeo puede ser entendido, en esencia, como una aplicación empresarial de la sociología, la antropología social y la psicología del consumo. Por lo tanto, si las tácticas y estrategias de mercadeo no arrojan los resultados deseados, entonces conviene analizar el problema “aguas arriba”, desde las ciencias sociales. De ahí la necesidad de complementar estas estrategias con dichos métodos de investigación.

Queda espacio para la reflexividad cuando agregamos al investigador la dimensión de un *otro* extranjero. Desde el 2017, la percepción de la sociedad peruana sobre los venezolanos es bastante negativa (Freier *et al.*, 2021: 13-30). En mi experiencia, he percibido que en algunos casos mi nacionalidad ha incidido negativamente en las demostraciones técnicas que he realizado en algunas empresas, y quizás en los tiempos de consideración de mis propuestas y ascenso dentro de

mi organización. Es una realidad que también se ha documentado en agencias de márketing de Lima (Pizzani, 2020).

Antes de “vender” un proyecto de análisis cualitativo hay que aclarar que los resultados no muestran la verdad sino la verosimilitud de los hechos (Ladner, 2016: 21-25). No es una limitación única de lo cualitativo sino también de lo cuantitativo y de la mirada *etic* que predomina en el sector privado. ¿Cuánta información no hay que reducir de lo observado para que quepa en los números de unos indicadores de gestión o en los campos discretos de un formulario de mercadeo? Es irónico que en las empresas de ingeniería se dude de las metodologías cualitativas por inexactas cuando la misma práctica ingenieril se basa en una aproximación de las ciencias, cuyas ecuaciones analíticas para fenómenos complejos son irresolubles. Así las cosas, los datos cualitativos podrían ser entendidos (desde lo corporativo) como datos cuantitativos encubiertos. Alcanzar el punto de saturación en la recopilación de datos puede expresarse como la construcción de una función exponencial cuya asíntota es la información nueva y relevante. Explicar la investigación de esta manera puede facilitar la aceptación de estos proyectos en las empresas.

Sin embargo, sí hay una coincidencia entre la visión cualitativa de la antropología empresarial y la cuantitativa del mercadeo. Las estrategias deben alinearse en función de la perspectiva *emic* del cliente, sea este el cliente externo de una empresa o el cliente interno conformado por el equipo de ventas y gerencia.

Por otro lado, la especificidad del negocio B2B exigiría de los investigadores la búsqueda de metodologías diferentes para la extracción de datos. Incluso los recientes hallazgos conseguidos a través del *diseño participativo* (Jensen *et al.*, 2021: 117-133), especialmente concebido para productos y servicios tecnológicos, no son suficientes en tanto dependen significativamente de la información obtenida en redes sociales, por lo que son soluciones mejor orientadas a negocios B2C. Empero, proponemos aquí, y considerando el manejo ético de los proyectos, métodos basados en las principales fuentes de información de las empresas B2B: reuniones internas, reportes verbales, llamadas telefónicas, conversaciones durante almuerzos y viajes de trabajo, y reuniones con prospectos y clientes.

Los resultados conseguidos con la antropología aplicada nos convencieron de la *autoetnografía analítica* como método escaso, pero valioso, de generar conocimiento en empresas industriales de base tecnológica (Colobrans, 2018: 143-146). Desde la perspectiva *etic* corporativa, este aporte funge como una optimización de los procesos de mercadeo, reconociendo así los límites de estos. Cuando el investigador está contratado por la empresa, ya puede explicar mejor a los *stakeholders* todos los demás alcances que ofrece la antropología empresarial por sí misma, mucho más allá del márketing, los cuales se hacen necesarios ante una realidad más global, interdisciplinar y agotada en su propio afán cuantificador.

Mientras tanto, en 2021, siete años y cinco presidentes después, Pedro Castillo es el ganador de la presidencia de Perú. Queda demostrado que la sinergia entre la



antropología aplicada y el sector privado depende del contexto social, pero también que, aún en entornos socioeconómicamente informales y políticamente inestables, es posible llevar a cabo estos proyectos.

## Referencias bibliográficas

- CAAAP y IWGIA (eds.). (2011). *Libro azul británico. Informes de Roger Casement y otras cartas sobre las atrocidades en el Putumayo*. IWGIA-CAAAP, Lima-Copenhague. [En línea:] [https://centro-derecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Libro%20Azul%20B ritanico.pdf](https://centro-derecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Libro%20Azul%20B%20ritanico.pdf). (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Chumacero, José (2012). “Industrialización en el Perú: 1930-1975”. En: *Pensamiento Crítico*, vol. 17, N.º 2, pp. 9-26. DOI: [10.15381/pc.v](https://doi.org/10.15381/pc.v)
- Colobrans, Jordi (2018). “Aplicaciones del método autoetnográfico en proyectos de tecnoantropología”. En: Matus, Maximino; Colobrans, Jordi y Serra, Artur (coords.). *Cultura, diseño y tecnología. Ensayos de tecnoantropología*. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, pp. 141-160. [En línea:] [https://www.academia.edu/37995271/Cultura\\_dise%C3%B1o\\_y\\_tecnolog%C3%ADa\\_Ensayos\\_de\\_tecnoantropolog%C3%ADa](https://www.academia.edu/37995271/Cultura_dise%C3%B1o_y_tecnolog%C3%ADa_Ensayos_de_tecnoantropolog%C3%ADa). (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Contreras, Carlos (2018). “La migración en el Perú”. En: *Sucedió en el Perú [Video]*. [Presentado por Norma Martínez]. *TV Perú*. [En línea:] <https://youtu.be/nMxjPZbfKtM>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- EYNG (14 de enero de 2021). “Los valores que se deben promover en el Perú, según Jorge Yamamoto”. En: *EYNG Estrategias y Negocios*. [En línea:] <https://eyng.pe/web/2021/01/14/los-valores-que-se-deben-promover-en-el-peru-segun-jorge-yamamoto/>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Foucault, Michel ([1975] 2002). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. [Traducido por Aurelio Garzón del Camino]. Siglo Veintiuno, Buenos Aires. [En línea:] <https://www.ivanilich.org.mx/Foucault-Castigar.pdf>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Freier, Luisa et al. (2021). *Diagnóstico de la cobertura mediática de la situación de personas refugiadas y migrantes en Perú*. UNHCR ACNUR. ACNUR, Lima. [En línea:] [https://www.acnur.org/sol/sol\\_int/60b84fe84/diagnostico-de-la-cobertura-mediatica-de-la-situacion-de-personas-refugiadas.html](https://www.acnur.org/sol/sol_int/60b84fe84/diagnostico-de-la-cobertura-mediatica-de-la-situacion-de-personas-refugiadas.html). (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Goffman, Erving (1959). *The presentation of self in everyday life*. Random House, New York.
- Isaacs, Ellen (2016). “The value of rapid ethnography”. En: Jordan, Brigitte (ed.). *Advancing ethnography in corporate environments. Challenges and emerging opportunities*. 2ª Ed. Routledge, New York, pp. 92-107.
- Jancsó, Katalin (2015). “La inmigración china en el Perú y la asianófila Dora Mayer”. En: *Americana. E-Journal of American Studies in Hungary*, vol. XII, N.º 1. [En línea:] <http://americanajournal.hu/vol11no1/jancso>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Jensen, Torben; Birkbak, Andreas; Madsen, Anders y Munk, Anders (2021). “Participatory data design. Acting in a digital world”. En: Downey, Gary Lee y Zuiderent-Jerak, Teun (eds.). *Making & Doing. Activating STS through knowledge expression and travel*. The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, pp. 117-136. DOI: [10.7551/mitpress/11310.003.0001](https://doi.org/10.7551/mitpress/11310.003.0001)
- Kotler, Philip y Pfoertsch, Waldemar (2008). *Branding B2B. Gestión de marcas para productos industriales*. [Traducido por Enrique Mercado]. Grupo Editorial Patria, Distrito Federal, México.
- Kozinets, Robert (2006). “Netnography 2.0”. En: Belk, Russell (ed.). *Handbook of qualitative research methods in marketing*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, pp. 129-142.

- Ladner, Sam (2016). *Practical ethnography. A guide to doing ethnography in the private sector*. Routledge, Oxfordshire. <https://doi.org/10.4324/9781315422251>
- Lindstrom, Martin (2016). *Small data. The tiny clues that uncover huge trends*. John Murray Learning, Londres.
- López, Sergio (2017). *Antropología de la empresa*. Edicions Bellatera, S. L., Barcelona.
- Munk, Anders; Meunier, Axel y Venturini, Tomasso (2019). “Data springs. A collaborative format in digital controversy mapping”. En: Vertesi, Janet *et al.* *DigitalSTS: A field guide for science & technology studies*. Princeton University Press, New Jersey, pp. 472-496. DOI: [10.2307/j.ctvc77mp9](https://doi.org/10.2307/j.ctvc77mp9)
- Murcia, Napoleón y Jaramillo, Luis (2008). *Investigación cualitativa (la complementariedad): una guía para abordar estudios sociales*. 2ª Ed. Kinesis, Armenia.
- Pizzani, Juan Andrés (20 de noviembre de 2020). “Autoetnografía en una agencia de marketing de Lima”. En: *Prodavinci*. [En línea:] <https://prodavinci.com/autoetnografia-en-una-agencia-de-marketing-de-lima/>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Redacción Gestión (6 de noviembre de 2017). “¿Cuáles son las 17 familias más ricas del Perú en el 2017?”. En: *Gestión*. [En línea:] <https://gestion.pe/economia/son-17-familias-ricas-peru-2017-1-149800-noticia/>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Redacción Gestión (21 de enero de 2020). “Las doce carreras técnicas mejor pagadas en el Perú”. En: *Gestión*. [En línea:] <https://gestion.pe/fotogalerias/las-doce-carreras-tecnicas-mejor-pagadas-en-el-peru-noticia/?ref=gesr>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Redacción RPP (6 de agosto de 2014). “Estudio sobre identidad: ¿cómo somos los peruanos?”. En: *RPP Noticias*. [En línea:] <https://rpp.pe/lima/actualidad/estudio-sobre-identidad-como-somos-los-peruanos-noticia-714021?ref=rpp>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Rostworowski, María (2016). “María Rostworowski: ‘los libros siguen repitiendo las mismas tonterías que hace 20 ó 30 años’”. [Entrevista por Gonzalo Zegarra Mulanovich y Benjamín Huamán de los Heros]. En: *Semana Económica*. [En línea:] <https://semanaeconomica.com/legal-politica/politica/167025-maria-rostworowski-los-libros-siguen-repitiendo-las-mismas-tonterias-que-hace-20-o-30-anos>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Sagasti, Francisco (2003). *El sistema de innovación tecnológica en el Perú. Antecedentes, situación y perspectivas*. Agenda Perú, Lima.
- Salazar Bondy, Sebastián (1964). *Lima la horrible*. 2ª Ed. Lápix, Lima.
- SUNEDU (ed.). (28 de abril de 2021). “Estadísticas de universidades por programa de estudios - Egresados por universidad programa y sexo”. En: *Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria*. [En línea:] <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Velaochaga, Carlos (8 de enero de 2009). “Cusco, centro del mundo”. En: *PUCP - Velaochaga, antropología y religión*. [Entrada de Blog]. [En línea:] <http://blog.pucp.edu.pe/blog/carlosvelaochaga/2009/01/08/cusco-centro-del-mundo/>. (Consultado el 16 de marzo de 2022).
- Whipple, Pablo (2019). *La gente decente de Lima y su resistencia al orden republicano*. Instituto de Estudios Peruanos (IEP), Lima.
- Zapata, Gerardo y Hernández, Aymara (2017). *La empresa: diseño, estructuras, procedimientos y formas organizativas*. 3ª Ed. (ampliada). Fondo Editorial UCLA, Barquisimeto.





# Una propuesta integral para la región desde los emprendimientos y las organizaciones en torno a la gestión de proyectos

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a07>



María Paula Sotomayor Quinchoa

Diseñadora visual. Socia fundadora de la Fundación Lugares y del colectivo Tagúa. Dirección electrónica: [colectivotagua.02@gmail.com](mailto:colectivotagua.02@gmail.com)

Walter Julián Quinchoa Cajas

Antropólogo y magíster en Gestión de Organizaciones y Proyectos. Socio fundador de la Fundación Lugares. Dirección electrónica: [fundacionlugares@gmail.com](mailto:fundacionlugares@gmail.com)

**Resumen.** El presente artículo describe un ejercicio continuo de reflexión e investigación sobre las experiencias académicas y profesionales en torno a la gestión de proyectos con organizaciones y emprendimientos del departamento de Cauca. Dichas reflexiones abordan referentes teóricos, conceptuales y metodológicos relacionados con la antropología de las organizaciones, el diseño visual y los estudios organizacionales, en aras de generar una propuesta de estructura metodológica para organizaciones y emprendimientos, dentro de la cual se considera de vital importancia establecer lazos de colaboración multidisciplinaria para un beneficio mutuo.

**Palabras clave:** antropología, colaboración multidisciplinaria, emprendimientos, diseño visual, organizaciones.



## A comprehensive proposal for the region from the entrepreneurs and organizations around project management

**Abstract.** This article presents a continuous reflection and research on academic and professional experiences around project management in organizations and entrepreneurs from the department of Cauca. These reflections address theoretical, conceptual, and methodological references related to the anthropology of organizations, visual design, and organizational studies to propose a methodological structure for organizations and enterprises, which is considered vital to generate interdisciplinary work ties for mutual benefit.

**Keywords.** anthropology, multidisciplinary collaboration, entrepreneurs, visual design, organizations.

## Une proposition intégrale en gestion de projet pour la région et depuis l'entrepreneuriat et des organisations sociales

**Résumé.** Dans cet article on décrit un exercice de réflexion et de recherche sur les expériences académiques et professionnelles en gestion de projet avec des organisations sociales et des entrepreneurs du département de Cauca. Dans ces réflexions on aborde des références théoriques, conceptuelles et méthodologiques liées à l'anthropologie des organisations, au design et aux études organisationnelles afin de créer une proposition de structure méthodologique pour les organisations et les entreprises. Ceci est considéré d'une importance vitale pour générer des liens de travail interdisciplinaires de bénéfice mutuel.

**Mots-clés.** anthropologie, collaboration multidisciplinaire, entrepreneuriat, design, organisations sociales.

## Uma proposta integral para a região desde os empreendedorismos e as organizações ao redor da gestão de projetos.

**Resumo.** O presente artigo descreve um exercício contínuo de reflexão e pesquisa em volta às experiências acadêmicas e profissionais respeito da gestão de projetos com organizações e empreendimentos do departamento do Cauca (Colômbia). Tais reflexões abordam referentes teóricos, conceituais e metodológicos relacionados à antropologia das organizações, o desenho visual e os estudos organizacionais visando gerar uma proposta de estrutura metodológica para organizações e empreendimentos, o qual acredita que é de fundamental importância, estabelecer laços de colaboração multidisciplinar para um benefício mútuo.

**Palavra-chave.** antropologia, colaboração multidisciplinar, empreendimentos, desenho visual, organizações.

## Introducción

La experiencia vivida hace cerca de tres años desde el diseño visual y la antropología en relación con emprendimientos y organizaciones del tercer sector en el departamento de Cauca, han permitido reflexionar sobre una necesidad en torno a la estructuración de una ruta metodológica enfocada a la gestión de proyectos. Este elemento debe ser pensado desde estos actores sociales a causa de la carencia de equipos multidisciplinarios, en aras de lograr resultados acordes a las realidades de los entornos organizacionales desde los cuales emergen sus iniciativas.

Dichas reflexiones parten de dos lugares de enunciación. De un lado, el trabajo de grado presentado para el programa de Diseño Visual de la Institución Colegio

Mayor del Cauca, titulado *Aprende y emprende* (Riascos y Sotomayor, 2019), en el cual se abordó una estrategia comunicativa para la contribución a la transformación del imaginario por parte del sector empresarial local en la ciudad de Popayán —capital del departamento de Cauca— sobre la función del diseñador (a), a partir de reflexiones desde el proceso profesional. De otro lado, la experiencia obtenida al interior de una empresa privada regional con su respectiva Unidad de Proyectos, que emergió en 2018. Ambas experiencias encontraron puntos de encuentro a partir de la interacción con dichos actores sociales que, al final, giran en torno a la pregunta: ¿cómo formular y gestionar proyectos desde los emprendimientos y organizaciones del tercer sector a partir de los estudios organizacionales?

Esta pregunta nace a partir del análisis de la existencia de muchos instrumentos que configuran lo que se denomina en proyectos “habilidades duras” y —aunque estas son importantes— la necesidad de profundizar en aquellas “habilidades blandas” que reconozcan que detrás de un proyecto existe un emprendimiento u organización conformada por sujetos sociales históricos.<sup>1</sup> De ahí la pertinencia de abordar el proyecto en su integralidad tomando en cuenta el emprendimiento u organización desde la cual se plantea.

El alcance de este artículo presenta dos fuentes de análisis. De un lado, analiza la interacción entre la Unidad de Proyectos y aquellas organizaciones ubicadas al norte de Cauca, pues a nivel departamental es la región que tiene más unidades productivas formalizadas, y fueron estas las que más acudieron al servicio de proyectos que presta la Cámara de Comercio del Cauca en el periodo comprendido entre 2018 y 2020, permitiendo tener una línea de base sólida para elaborar el presente análisis. Por otro lado, el proyecto de grado *Aprende y emprende*, el cual se dividió en cuatro factores fundamentales: personal, académico, institucional y contextual. El factor contextual fue el eje principal para el desarrollo del producto (*workshop*, en adelante taller), ya que a través del contexto se forman las expectativas y opiniones sobre nuestra realidad, para lo cual se requiere realizar la tarea de observar cómo está funcionando el campo del diseño. Este factor es clave porque gran parte de la problemática respecto a la incidencia del diseño visual en la ciudad reside en el desconocimiento de los entes empresariales sobre los beneficios (económicos, sociales, sostenibles, etc.) que pueden aportar los diseñadores visuales al trabajar en conjunto con ellos. Y esto en gran parte es responsabilidad del diseñador que, como ente comunicador, debería hacer visible lo crucial de su papel en la sociedad.

El artículo se desarrolla en cuatro partes. La primera trata sobre las perspectivas teóricas de la antropología de las organizaciones, los estudios organizacionales, el

---

1 Lo “duro” hace referencia a lo manipulable, cuantificable y aprehensible mediante la observación, mientras lo “blando” se refiere a aspectos menos tangibles, como los sentimientos, las emociones y las relaciones sociales. Ambas perspectivas son tomadas en cuenta en la gestión de proyectos (véanse Sánchez y Solarte, 2010).

diseño visual y el desarrollo local; la segunda describe las experiencias en torno a los emprendimientos y las organizaciones del tercer sector; la tercera plantea una propuesta integral para la gestión de proyectos para estas formas organizativas a la luz de las reflexiones realizadas; y termina perfilando unas consideraciones finales, que orientan a estas organizaciones fundamentalmente para desarrollar sus proyectos a partir de una perspectiva renovada.

### **El punto de partida: perspectivas teóricas y conceptuales**

Esta primera sección aborda referentes teóricos y conceptuales en torno a la antropología de las organizaciones, los estudios organizacionales y el diseño visual. Para empezar, argüimos que la organización del tercer sector o sector no gubernamental es entendida como el espacio público no estatal en el que se manifiesta la democracia, es decir, la participación ciudadana en los asuntos públicos: son organizaciones encaminadas a establecer por encima de todo el interés general (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). Esta noción teórica va acorde con el planteamiento de Chanlat (2019), que argumenta el entendimiento de la vida humana en las organizaciones. En este sentido, parte de la justificación de este ejercicio reflexivo apunta a coadyuvar al fortalecimiento de las dimensiones fundamentales de la antropología de las organizaciones, las cuales son: a) los seres humanos en las organizaciones son actores sociales en relación; b) los seres humanos en las organizaciones son sujetos en acción; c) los seres humanos en las organizaciones son actores/sujetos portadores de identidad; d) los seres humanos en las organizaciones son trabajadores en situación; e) los humanos en las organizaciones son actores/sujetos en busca de significado; f) los humanos en las organizaciones son actores/sujetos enraizados en un espacio-tiempo; g) los seres humanos en las organizaciones son actores/sujetos encarnados y, h) los seres humanos en las organizaciones son sujetos éticos. Esta perspectiva permite “tener fundamentos intelectuales para entender y analizar la acción empresarial en una situación de trabajo concreta” (Chanlat, 2019: 34).

Por otro lado, para el psicólogo Furnham, un emprendedor es “una persona o varias, que con ímpetu realizan o forman algo nuevo y ello generalmente, tiene un impacto positivo. Estos actos realizados por el emprendedor pueden consolidarse en la creación de una empresa” (1995: 4). Entonces se puede decir que los emprendimientos son fortalecimientos de habilidades sociales, talentos y reconocimientos propios como agentes de mejoramiento de la calidad de vida. De esta manera, el grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura tiene como objetivo fomentar y fortalecer los emprendimientos e industrias culturales en Colombia a través de la formación para el emprendimiento, la generación y gestión de fuentes de financiamiento, la promoción, circulación y acceso a servicios y productos culturales, el fomento a la articulación institucional y la generación de investigación y conocimiento en un marco de competitividad e innovación para la generación de empleo y desarrollo (Ministerio

de Cultura, s. f.). Tanto organizaciones como emprendimientos, elaboran proyectos para apalancar recursos económicos que contribuyan a hacer realidad aquello soñado. En este artículo, el proyecto es entendido como “un esfuerzo temporal que en forma gradual permite lograr un resultado único o entregable único” (PMI, 2017: 4).

Por lo tanto, la reflexión es un factor importante en el desarrollo del presente artículo, puesto que es un ejercicio consciente o inconsciente a través del cual realizamos procesos analíticos. La reflexión ha permitido profundizar en conceptos, reorganizar ideas y corregir percepciones durante las experiencias laborales vividas en el campo del diseño visual desde hace aproximadamente tres años, así como en la antropología de las organizaciones en relación con emprendimientos y organizaciones del tercer sector en el departamento de Cauca. Asimismo, ha ayudado al desarrollo personal y social, ya que mediante un proceso reflexivo adecuado y un cuestionamiento continuo se ha llegado a la construcción del presente artículo, para impulsar el fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones y emprendimientos por medio de procesos de comunicación estructurados para la optimización de resultados, siendo así la reflexión una herramienta clave.

Por tal motivo, se abordaron los siguientes subtemas, los cuales han sido relevantes en el proceso constante de aprendizaje durante las experiencias laborales con actores de diferente índole (organizaciones del tercer sector y emprendimientos), teniendo en cuenta sus condiciones socioculturales. La reflexión está presente en las cuatro partes del desarrollo de este texto, en las que genera acciones que ayudan a evaluar y a evolucionar de una forma que permite optimizar el tiempo y la labor en un sentido mucho más amplio, que resulta beneficioso para todas las partes involucradas en el proceso de desarrollo de organizaciones e ideas de negocio emprendedoras.

### ***Antropología de las organizaciones y estudios organizacionales***

Los estudios organizacionales son una apuesta que, de cierta manera, al ser incluyentes a la hora de reflexionar en torno a las organizaciones del tercer sector y emprendimientos, se convierten en una adecuada plataforma para abordarlos. Se reconoce que existe una discusión amplia sobre este campo de estudio. Al respecto, Roca (1998) en su libro argumenta la discusión académica acerca de lo que denomina la subdisciplina de una antropología industrial o de la empresa, configurándola como antropología de las organizaciones. Estos antecedentes los encontramos afines para la construcción de una base epistemológica más acorde a la realidad territorial de la región de Cauca y sus formas organizativas, sean emprendimientos u organizaciones del tercer sector.

Wright (1997) plantea que la antropología de las organizaciones ha tenido tres fases a lo largo de su historia desde principios de la década de 1920, y sus antecedentes han llevado a repensar las organizaciones entendiendo que no son sistemas que poseen una cultura, sino que son en sí mismas fenómenos culturales. Las organizaciones no

son sistemas cerrados, de hecho, sus miembros participan e interactúan con otras tantas organizaciones en su vida cotidiana, lo que lleva a que carezca de sentido pensar la cultura organizacional como una entidad limitada por los contornos físico-materiales de la organización (Gonnet, 2013: 158; Gonnet, 2014).

Gonzales-Miranda (2014) en su artículo sobre los estudios organizacionales, arguye que existen tres dimensiones: ontológica, epistemológica y metodológica. Esta última dimensión resulta útil a la hora de encontrar una estructura metodológica que coadyuve a los proyectos que emerjan desde dichos sujetos de estudio (organizaciones y emprendimientos). Los estudios organizacionales “son un campo abierto, un receptor de múltiples racionalidades, las cuales permiten explicar y comprender antes que resolver problemas organizacionales específicos de corte operativo y funcional” (Gonzales-Miranda, 2014: 53).

En este sentido, uno de los aspectos fundamentales del presente artículo, es comprender que las organizaciones tienen una dinámica propia; si bien estas hacen parte de un sistema mucho más amplio, como el económico y político, no se puede negar el sistema cultural en el cual están inmersas y que corresponde a ciertas lógicas propias de un sistema de pensamiento-lenguaje (Cruz, 2013). Así, las organizaciones, a diferencia de la perspectiva de las posturas históricas de la administración, son autónomas, lo que rompe con la idea de que tienen límites fijos y establecidos, pues se caracterizan por su dinámica a través del espacio-tiempo. Las teorías y enfoques de la administración y de las organizaciones han carecido de orientaciones que reconozcan la condición humana de los sujetos quienes hacen parte de su entorno organizacional (Murillo, 2007).

Siguiendo este planteamiento, es necesario acudir a la antropología de las organizaciones como campo epistemológico emergente —al igual que los estudios organizacionales—, que se ha trazado dos focos de investigación: a) el cuestionamiento de la conceptualización de cultura organizacional/empresarial emergida de la administración, y b) un abordaje etnográfico de las organizaciones. Gonnet (2013) sostiene, siguiendo a Wright (1997), que *la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino que es algo que las organizaciones son y en este sentido puede problematizarse* (énfasis nuestro). Esto significa que el solo abordaje de los emprendimientos y organizaciones sin un entorno, no es posible, dado que los “lugares de enunciación” desde donde se formula y gestiona el proyecto cobran sentido (Muñiz, 2016). Además de esto, cabe resaltar la importancia del trabajo con un equipo multidisciplinar teniendo como objetivo observar y analizar los requerimientos de cada organización o emprendimiento desde una perspectiva más amplia de las diferentes áreas. Por último, la antropología de las organizaciones cobra sentido en la medida que las contribuciones planteadas por Jordan (2010) han sido útiles para el diseño del servicio al interior de la Cámara de Comercio del Cauca, como también para el diseño del producto configurado en los proyectos formulados de las organizaciones y emprendimientos. Al respecto, Jordan plantea: “*today business*



*anthropology is effectively divided into three fields: 1) organizational anthropology (the study of complex organizations to include their cultures, work processes, and change directives), 2) anthropology of marketing and consumer behavior, and 3) design anthropology (product and services design)”* (2010: 18). Es justamente en el tercer campo donde más encontramos articulados estos planteamientos con el caso que aquí se expone.

### **Diseño visual como eje conector de ideas**

Según María Eugenia Sánchez Ramos, “El concepto diseño es polisémico, está inmerso en definiciones parciales de acuerdo a lo que se relaciona [...]. Sin embargo, es el diseñador quien debe formular su propia definición del concepto, así como la estructuración de sus propios métodos en la difícil tarea de la comunicación visual” (2016: 9, citada en Riascos y Sotomayor, 2019: 32). Por lo tanto, el diseño visual es, a grandes rasgos, una disciplina creativa que busca generar soluciones lógicas, estéticas, simbólicas, prácticas y funcionales a necesidades u oportunidades de diferente índole, siempre desarrollando métodos estratégicos, creativos y rigurosos. De esta forma, la labor del diseñador consiste en analizar su contexto desde el inicio, identificar la necesidad u oportunidad, definir el problema principal, idealizar posibles soluciones, realizar estudios, proyectar posibles soluciones, elaborar prototipos y ajustes, construir la solución final, implementarla y hacerle seguimiento. Todo esto teniendo como fin generar una solución con impacto, llevada a cabo adecuadamente y minimizando falencias que puedan ocurrir a futuro. Cabe mencionar que diseñar no solo se basa en saber usar las herramientas de un programa, también se debe dedicar el tiempo necesario para conocer y comprender el contexto del cliente, usuario o consumidor. Es por esto que es pertinente mencionar a Gunn y Donovan, los cuales señalan que la “*Anthropology is put in service of design for example ethnographic studies are used for establishing design requirements. DA - Disciplines of design and anthropology are engaged in a convergence of efforts each learning from the other*” (2012: 33).

En este sentido, podemos decir que es necesario aplicar el método etnográfico en el proceso de diseño, ya que es un pilar fundamental que permite el conocimiento de las realidades que se considera intervenir. Por consiguiente, es posible afirmar que el diseño sirve para desarrollar un resultado tangible e intangible, funcional para el entorno y los actores involucrados siempre y cuando se desarrolle un proceso óptimo desde el inicio. Es necesario que el diseño visual sea visibilizado no solo a los clientes o personas externas sino también a los mismos diseñadores. Recordar la importancia de este oficio es algo que no solo debe ocurrir durante el desarrollo de las labores profesionales, sino también durante las dinámicas cotidianas a través del tejido sociocultural en el que se desarrolla la persona diariamente, pues el diseño y su ejercicio se convierten en algo constante que se amalgama a todas sus acciones, determinando aspectos como su manera de vestir, hablar, relacionarse y acercarse a

nuevos trabajos y retos que lo atañen. Esto hace al diseñador una persona adaptable y analítica de su entorno, y aunque este análisis no siempre sea consciente, sí está presente durante todas sus acciones habituales.

Así, el diseño es una herramienta relevante para el desarrollo de emprendimientos y organizaciones, ya que, al ser analítico, fomenta la investigación y el trabajo multidisciplinar, permitiendo que se convierta en un proceso fundamental en el ciclo de vida de un proyecto; esto no quiere decir que garantice el logro de todos los objetivos propuestos, pero sí es necesario para ello. Llegados a este punto de la reflexión teórica y conceptual, se considera necesario tener en cuenta el enfoque metodológico denominado *desarrollo económico local* (DEL).

### ***Desarrollo económico local (DEL) y proyectos***

El desarrollo económico local se define como un proceso orientado, es decir, es el resultado de una acción de los agentes o actores que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo de un territorio determinado (Barreiro, 2000). Las decisiones no solo se toman a escala local, sino también regional, nacional o global, y se da preeminencia a las decisiones locales sobre las demás, debido a que dichas acciones tomadas desde el territorio incrementan la creación de valor, mejoran las rentas, aumentan las oportunidades de empleo y la calidad de vida de los habitantes de una localidad (Barreiro, 2000). Entonces, el punto de partida del desarrollo económico local es que los actores requieren de nuevas pautas de comportamiento (de relacionamientos) porque son la base para lograr las metas propuestas en el desarrollo local renovado. Así, los proyectos planteados bajo este enfoque invitan a identificar el capital social, que es definido como aquellas relaciones horizontales entre gente, redes sociales de compromiso cívico y normas colectivas, que tienen efectos en la productividad del entorno. Por lo tanto, dicho capital puede definirse como la habilidad de las personas para trabajar juntas por un objetivo común en grupos y organizaciones. La confianza entre ellos se da a través de beneficios comunes y comportamientos cooperativos. Este enfoque recomienda que los proyectos sean planeados más de abajo hacia arriba que de arriba hacia abajo, en tanto son proclives a durar en el tiempo.

Uno de los aspectos fundamentales de este enfoque es no solo fortalecer capacidades empresariales y administrativas, sino fortalecer capacidades de gobernabilidad y liderazgo basadas en el conocimiento real del territorio y la territorialidad. La toma de decisiones ya no es exclusivamente de carácter lineal, sino que se toma en cuenta la convergencia de intereses de un territorio. Otro de los aspectos principales es que no existe preponderancia del conocimiento científico y técnico sobre los conocimientos diversos, sino que valora/reconoce el conocimiento local. No existe una lógica de desarrollo concebida para cada territorio, sino que esta se va generando y construyendo a partir de trayectorias propias (Barreiro, 2000). En este sentido, las características de un proyecto si bien comprenden componentes que

le dan cierto orden lógico, deben corresponderse con la realidad de los territorios y organizaciones para los cuales se trabaja. En consecuencia, se afirma que los proyectos tienen lugares de enunciación diversos.

Finalmente, estos postulados teóricos tienen un sentido práctico que ha marcado el camino para desarrollar un acercamiento a los emprendimientos y organizaciones del tercer sector con las cuales se trabaja, acompañándolas en la formulación y gestión de sus proyectos. Los lineamientos técnicos existen y son variados, no dejan de ser “fríos” de alguna manera, y el solo hecho de transferirlos a su representante legal o persona encargada de formular el proyecto no implica que el resultado al que se pretende llegar sea culminado. En consecuencia, la experiencia obtenida alrededor de tres años ha hecho reflexionar sobre la necesidad de un abordaje más amplio e integral, en el cual se integren más perspectivas teóricas y profesionales desempeñando un papel protagónico, como es el caso del diseño visual, los estudios organizacionales, la antropología de las organizaciones y el desarrollo económico local.

### **Experiencias en torno a la reflexión constante en las áreas ejercidas**

En 2019 se desarrolló una pasantía en la ciudad de Irapuato (México), donde se llevó a cabo una campaña de mercadeo, para la cual se recibieron tareas de índole técnica en el campo de trabajo, ignorando conceptos y toda la planeación que conlleva una campaña de este tipo, y los beneficios que esta traería al cumplimiento de sus objetivos. Al regresar a Popayán y analizar la experiencia vivida, se reconoció que la reflexión podía ir más allá de lo planeado en primer momento, ya que se analizó que el problema también existía en nuestro contexto (Popayán, Cauca) y que por ello —entre otras razones— muchas empresas y emprendimientos carecían de estructuración para emerger a largo plazo. Asimismo, se reconoció que gran parte de la problemática se debe a la idea que existe en el público sobre el diseño, pues esta disciplina está rodeada de conceptos y definiciones que la hacen ver como algo superficial; es decir, que las personas ajenas al campo del diseño generalmente desconocen su funcionalidad.

Por lo tanto, ya no eran tres factores los que justificaban el proyecto de grado, sino que era fundamental añadir un cuarto: el factor contextual (emprendimientos culturales). En este factor se desarrolló una herramienta de recolección de información necesaria para comprender de manera clara el panorama de los emprendimientos culturales en Cauca, los conceptos, importancia, uso del diseño y el trabajo multidisciplinario dentro de los mismos. Gracias a esta herramienta se evidenció que parte de la resistencia frente a trabajar a la par con otros profesionales tiene que ver con que muchas de estas personas prefieren hacer todo por sí mismas, pasando por alto el hecho de que un proyecto puede tener múltiples enfoques, los cuales deben estudiarse de manera óptima para desarrollar una estructura sólida de trabajo y, por ende, un resultado final adecuado del proyecto. Asimismo, tener en cuenta que trabajar de manera multidisciplinar es positivo, ya que permite una

retroalimentación entre todos con el objetivo que, a largo plazo, mitiga las fallas demandantes que puedan debilitar el proyecto.

En consecuencia, se decidió que la herramienta dirigida a emprendedores y diseñadores sería un taller colaborativo con una metodología dividida en tres partes principales. La primera parte, como forma introductoria, se trataba de una conferencia a modo de panel de expertos, para el cual los ponentes se eligieron con ayuda del coordinador del programa de Diseño Visual de la institución, ya que este tiene conocimientos sobre cuáles profesionales de la universidad se han destacado en los temas de emprendimiento y trabajo multidisciplinario. Así, dentro de los profesionales convocados estuvo un diseñador gráfico con experiencia personal en emprendimiento, quien dirigió los temas ¿Qué es realmente el diseño? y ¿Para qué sirve? Estos temas fueron fundamentales para evidenciar las ideas de los participantes respecto a los conceptos anteriormente nombrados y posibilitar que posteriormente al taller tuvieran una percepción diferente sobre el diseño y la función que cumple.

También se contó con la participación de una antropóloga, como persona idónea para desarrollar el tema denominado “Importancia del diseñador como ente investigativo desde el inicio de la creación de proyectos”, por su especialización en trabajo multidisciplinario y su experiencia profesional en la institución como docente de materias básicas, desde los primeros hasta los últimos semestres de Diseño Visual. Este tema fue fundamental para mostrar que el diseñador no solo se encarga de la parte “ornamental” del proyecto, sino que también actúa como ente investigativo desde la génesis del proyecto. Y por último, aunque no menos importante, estuvo un ingeniero de minas con maestría en dirección de proyectos, quien ha direccionado su campo laboral hacia esta última área. En efecto, su intervención en el panel fue bastante pertinente para tratar los temas “Importancia del trabajo multidisciplinar” y “Centros de desarrollo empresarial al servicio de la academia”, dado que es reconocido por formar parte del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial en Cauca. Estos temas fueron relevantes para que el público tuviera en cuenta que es esencial el trabajo multidisciplinar para el fortalecimiento de ideas de negocio. Cabe resaltar que en este espacio se discutieron otros temas, como la utilidad de formar alianzas en pro del beneficio mutuo.

En la segunda parte se realizó una actividad práctica, en la que los participantes trabajaron en parejas (emprendedor-diseñador) desarrollando un estudio de diseño para potenciar su emprendimiento, con el fin de generar una prueba tangible de cuál es la verdadera capacidad del diseñador y su utilidad dentro del área del desarrollo de ideas. Por último, en la tercera fase se recogieron los resultados obtenidos en el evento, se analizaron y se generó una retroalimentación que permitió valorar el taller y seguir mejorándolo. Además, se generaron alianzas entre algunos participantes (diseñadores-emprendedores) a partir del evento. Por medio de la estrategia de comunicación, los diseñadores y emprendedores pudieron coaprender de manera colaborativa y recibir las reflexiones halladas durante el proceso académico,

profesional y personal de un modo más claro. Esta herramienta se convierte en el medio adecuado para comunicar las reflexiones vividas, al mismo tiempo que impacta a los asistentes que las reciben efectivamente.

A partir de ello, una de las conclusiones generales fue que las características sociales de los seres humanos y las actividades grupales que fomentan el desarrollo del pensamiento técnico-cognitivo, se ven potenciadas gracias al desarrollo de actividades interactivas que fomentan relaciones interpersonales, generando a través del diálogo y la participación conceptos tangibles trabajados de manera física por el público objetivo (emprendedores). Estos, luego de haber participado en el taller, empezaron a generar nuevas ideas, opiniones y críticas, evaluando sus conceptos y poniendo en perspectiva sus preconcepciones sobre el diseño y su potencial como gestor de la cultura, generando así diálogos alrededor de la importancia del mismo.

Posteriormente, desde el año 2019 hasta la actualidad se ha colaborado en la Unidad de Proyectos como ente de conexión (emprendedor-formulador de proyectos), realizando estrategias de comunicación para cumplir con los objetivos propuestos. Mediante la experiencia laboral se ha observado que hay organizaciones y emprendimientos con proyectos que aportan de forma innovadora al departamento de Cauca y tienen ideas de negocio que responden a las realidades del contexto territorial; no obstante, algunos de estos carecen de una adecuada proyección a mediano y largo plazo, ya que se centran en generar ganancias a corto plazo sin tener establecida la visión del proyecto.

Asimismo, se ha podido percibir que algunas personas pertenecientes a organizaciones o emprendimientos tienen cierta prevención en cuanto al trabajo multidisciplinario con otras áreas, incluso con un ente privado que les brinda el servicio de orientación en la formulación de su proyecto. Por tal motivo, muchas veces estas personas no toman el servicio y realizan todo por su propia cuenta, sin tener presente que el trabajo multidisciplinario puede fortalecer el desarrollo de cualquier tipo de proyecto, minimizando el riesgo de fallas que lo debiliten o lo hagan retroceder.

Por otro lado, la Unidad de Proyectos hasta el momento no tiene contemplado incluir el área de diseño en el proceso de orientación en la formulación de proyectos, ya que en la ciudad existe un desconocimiento acerca de los beneficios que puede aportar esta área al trabajar en conjunto desde la primera fase. Cabe enfatizar que es necesario un planteamiento estratégico que proporcione la ruta metodológica de la Unidad de Proyectos, y que no solo basta por la calidad del proyecto, sino también por la forma en que se gestiona. Cada fase del proceso de diseño dentro de la estructura establecida por la unidad, proporciona una organización estratégica de ideas y procesos de manera que se pueda conseguir éxito en el mismo. Desde que esto se desarrolle adecuadamente se evitarán falencias y se suministrarán parámetros para optimizar aspectos cruciales del proyecto. El planteamiento es que al tener esto en cuenta, se puede realizar un proceso pedagógico con los actores involucrados acerca

de la importancia de las colaboraciones multidisciplinarias, no solo con el diseño sino con las demás áreas necesarias para el desarrollo y ejecución del proyecto.

Por consiguiente, a partir de las reflexiones sobre las experiencias académicas y laborales vivenciadas, en 2020 se decidió formar un colectivo denominado Tagüa, el cual tiene como objetivo desarrollar lazos colaborativos que permitan asociarse y mejorar en conjunto de una manera organizada y productiva en el proceso del proyecto. Por ello, una de sus características es ser un equipo multidisciplinario, en el que los integrantes del equipo se enfocan en los mismos objetivos desde la contribución de sus conocimientos profesionales, empíricos, habilidades y pasiones, desarrollando productos y servicios en pro de fortalecer el conocimiento de las especies endémicas de fauna y flora del suroccidente colombiano. Tagüa es un ejemplo de como las carreras profesionales de índole investigativo, como el diseño visual, son capaces de desarrollar investigación profunda, búsqueda y análisis de información para generar ideas de negocios viables que impactan en la sociedad de manera tangible. También es una muestra de que gracias al equipo multidisciplinario y a la asesoría de profesionales con más experiencia, se puede lograr un mejor alcance en el mercado y recursos financieros para lograr los objetivos específicos de la marca.

Dicho lo anterior, es un hecho que seguirá existiendo la percepción tangencial del diseño como una parte superficial y netamente ornamental en cualquier proyecto o emprendimiento de carácter social o comercial. Por consiguiente, durante la experiencia laboral, que ha sido un proceso de reflexión, percepción y retroalimentación en los ámbitos personal y profesional que ha marcado un aprendizaje consciente e inconsciente al momento de ejecutar algún proyecto, se ha dado a conocer el proceso y sus estructuras pertinentes para el desarrollo creativo, desde la génesis de la planificación del proyecto. Esto con la intención de ir generando otras connotaciones más acordes del diseñador visual.

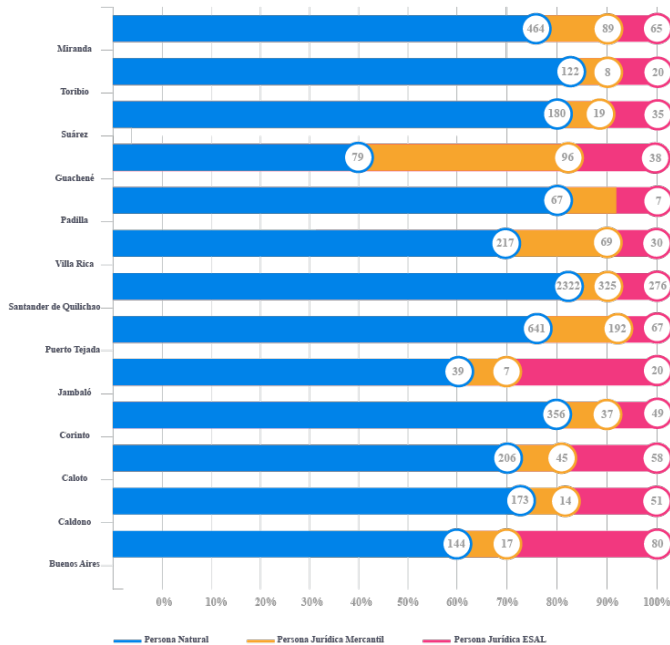
### ***Organizaciones del tercer sector***

Cuando se dio apertura a la Unidad de Proyectos en el año 2018, no existía una caja de herramientas o guía para la formulación de proyectos, había poca orientación respecto al método para relacionarse con las organizaciones, no existía una ruta metodológica, no estaba definido el tiempo de dedicación para la elaboración de los proyectos y no se había fijado el costo del servicio. En definitiva, la unidad tenía todo por hacer. Siguiendo a Jordan (2010), desde la perspectiva de la antropología de las organizaciones se podría contribuir al diseño del servicio de la Unidad de Proyectos, como más adelante se describe.

Dentro de las fortalezas encontradas estaban: la existencia de una entidad reconocida en la región, como la Cámara de Comercio del Cauca, como plataforma para dar visibilidad al nuevo servicio; el apoyo brindado por el área de comunicaciones para la divulgación, y la posibilidad de pensar y reflexionar con libertad en torno al

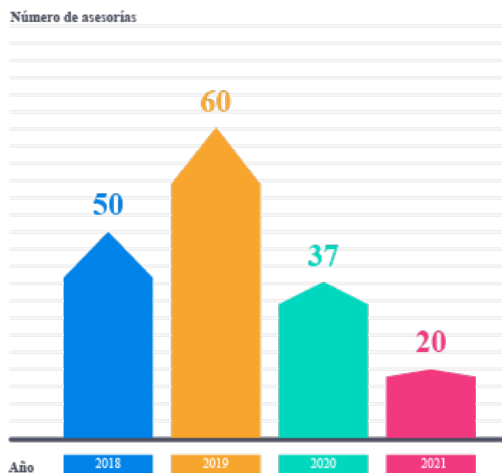
servicio. Con todo esto, se desarrollaron espacios municipales para la visibilidad de la Unidad de Proyectos durante 2018. Esta estrategia de divulgación se centró en la región norte de Cauca, por cuanto “[tiene] un gran porcentaje (75% en promedio) de personas naturales, otro gran número de entidades sin ánimo de lucro y baja presencia de personas jurídicas mercantiles; Santander de Quilichao es el municipio con más unidades productivas (2923), Puerto Tejada (900), Miranda (618), Corinto (442)” (Cámara de Comercio del Cauca, 2018: s. p.) (véase figura 1). Después de haber realizado dicha actividad, se notó un gran aporte al interactuar con las organizaciones, pues mostraban sus sueños a lo largo del tiempo que llevaban constituidas; no obstante, carecían de acompañamiento para alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, paulatinamente se formuló una hipótesis de trabajo, argumentando que la cultura en proyectos es débil al interior de las organizaciones. Esta apreciación fue dialogada con el Área de Competitividad de la entidad privada, pero no se contó con un interlocutor(a) que permitiera vislumbrar la necesidad de fortalecer la Unidad de Proyectos.

Fue solo en el año 2019, con la llegada de una nueva coordinación al Área de Competitividad, que las ideas planteadas fueron reconocidas para el mejoramiento del servicio y en lo posible de la unidad. La figura 2 muestra el número de asesorías que permitieron ir interactuando con más organizaciones, lo cual hacía prever que algo estaba haciendo falta.



**Figura 1.** Clasificación según tipo de organización en el norte de Cauca

*Fuente:* Cámara de Comercio del Cauca, 2018.



**Figura 2.** Número de asesorías realizadas a organizaciones desde la Unidad de Proyectos

*Fuente:* elaboración propia, 2021.

Llegó el año 2020 y el marco de la pandemia por el covid-19, que en Colombia resultó en un confinamiento total a partir del mes de marzo, contexto que obligó a determinar que las asesorías no fueran pensadas para generar recursos, sino que se enfocaran hacia la transferencia de conocimiento sobre componentes técnicos de los proyectos. Fue así como se planteó la necesidad de elaborar unos pasos lógicos conducentes a formular proyectos. Esto se estructuró por etapas, tal como se describe a continuación.

En la primera etapa exploratoria, se establecieron los criterios para la selección de las empresas, organizaciones o emprendedores que deseaban acceder a los servicios de asesoría en la formulación de proyectos e identificación de posibles fuentes de financiación. En la segunda etapa, se trabajó en torno a los siguientes puntos: a) elaboración del marco lógico, b) elaboración del presupuesto, y c) búsqueda de fuentes de financiación. La duración de la formulación dependía de la disponibilidad de la empresa u organización. La tercera etapa, referida a la postulación del proyecto, requirió establecer la revisión y organización de los aspectos técnicos, financieros y demás requisitos. El resultado correspondía al proyecto enviado a través del canal de comunicación señalado por la convocatoria o fuente de financiación.

Estas experiencias brevemente descritas, han implicado repensar las metodologías “duras”, sobre las cuales se debe aportar a emprendimientos y organizaciones en el tema de la formulación y gestión de proyectos.



## Propuesta metodológica para emprendimientos y organizaciones

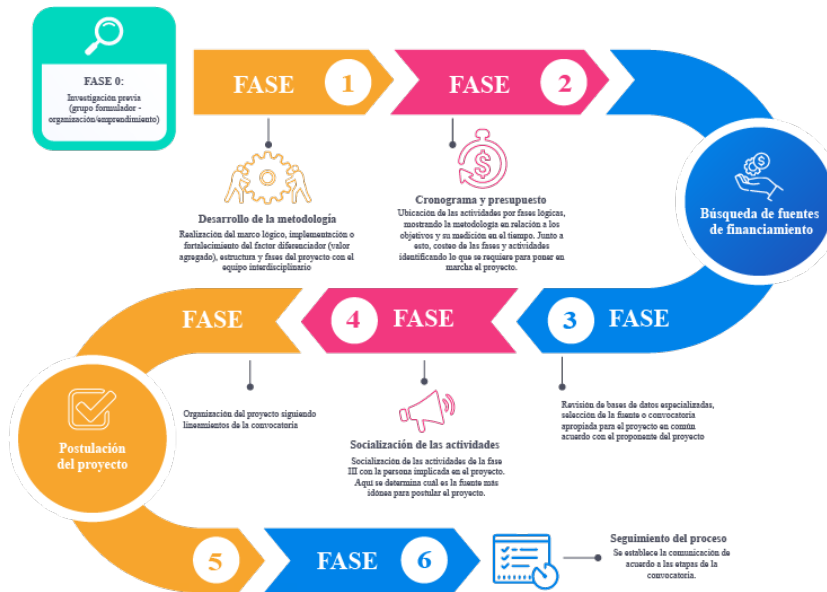
En primera instancia preguntémosnos, ¿por qué se están creando organizaciones en la región? Durante las experiencias profesionales se ha identificado que en Cauca no existen grandes industrias que generen empleo, por lo tanto, muchas personas han optado por constituir organizaciones o emprendimientos relacionados con su profesión, esto es, lo que saben hacer empíricamente o simplemente a “lo que le ven proyección”. Esta situación se ha complejizado aún más a raíz de la crisis sanitaria vivida por el covid-19. Al respecto, la Cámara de Comercio del Cauca señala que “Popayán ocupa el cuarto puesto del ranking de las ciudades con más desocupados en el país; el DANE advirtió que había 14.000 personas desocupadas en el trimestre móvil de junio a agosto de 2020” (2020: s. p.).

A partir del trabajo en la Unidad de Proyectos y el proyecto de grado *Aprende y emprende*, se analizó que en la región de Cauca, en la que emerge esta situación, existe una gran variedad de emprendimientos y organizaciones con gran potencial para ser dinamizadas por medio de la labor del diseñador visual y de la intervención de los estudios organizacionales. Estas entidades poseen algunos puntos sólidos en innovación (valor agregado), que podrían fortalecerse aún más, a través de colaboraciones multidisciplinarias que las proyecten a mediano y largo plazo. Es por ello que en la ruta metodológica que abarca la institución privada anteriormente nombrada, es fundamental que se incluya el desarrollo del proceso de diseño como, por ejemplo: investigación, acercamiento al contexto, fases para el desarrollo del proyecto, parámetros, prototipos y seguimiento; lo que va más allá de lo visual. Según Alejandro Rodríguez Musso, “el diseño como estrategia cultural, es un importante factor de modernización que aporta identidad y calidad a bienes y servicios, generando condiciones de vida de nuestros pueblos. Además, a través de estas, se crean realidades culturales y modos de relacionarse entre las personas contribuyendo a su bienestar e identidad” (2006: [En línea]).

Por tal motivo, se plantea que la orientación de la estructuración del proyecto para organizaciones o emprendimientos tenga en cuenta el proceso de diseño en el desarrollo, pues parte importante de ser diseñador (a) es saber utilizar el diseño como eje conector entre personas e ideas. Al respecto, Bürdek interpreta el diseño como “un medio a través del cual se pudiera alcanzar los siguientes objetivos: mejora de la calidad medioambiental, aumento de la productividad, aumento de la calidad de uso, mejora de la visual o estética del artículo, aumento del volumen de las ventas de una empresa y fomento de la industrialización en los países del tercer mundo” (1994: 16).

En consecuencia, se plantea la siguiente estructura metodológica para emprendimientos y organizaciones, que consta de siete fases paralelas y lógicas, las cuales se caracterizan por el acompañamiento de colaboraciones multidisciplinarias,

siempre teniendo en cuenta la visión organizacional del emprendedor (a) o la organización (véase figura 3).



**Figura 3.** Propuesta metodológica de gestión de proyectos para emprendimientos y organizaciones

*Fuente:* elaboración propia, 2021.

En la fase 0, se realiza una investigación previa por parte del grupo formulador del proyecto, con relación a la organización o emprendimiento. Para esto, se aplica una técnica denominada caracterización rápida del entorno organizacional, la cual permite establecer un punto de partida sólido y unas preguntas orientadoras, buscando una idea más aterrizada del proyecto.

En la fase 1, se despliega el desarrollo de la metodología, basándose en el marco lógico. Para esto, se toma como punto inicial la situación problema, necesidad u oportunidad, y se llevan a cabo los pasos para su desarrollo. También se profundiza en el factor diferenciador o valor agregado del proyecto, con el acompañamiento del equipo multidisciplinario. En la fase 2 se elabora el cronograma y el presupuesto del proyecto en coherencia con los objetivos general y específicos, más la metodología. Esto asegura la coherencia interna del proyecto. La fase 3 consiste en ir buscando paralelamente a la formulación técnica del proyecto, las fuentes de financiación a través de bases de datos especializadas. En la fase 4 se busca un diálogo en torno al proyecto formulado, para ajustarlo no solo desde lo técnico, sino también en relación con la convocatoria a la cual se postulará. En la fase 5 se trabaja de la mano con

la organización del proyecto, siguiendo los lineamientos o requerimientos de la fuente de financiación; es decir, se verifica la manera de presentarlo, la existencia de medios de divulgación y los canales para presentarlo, entre otros. Por último, en la fase 6 se establece el seguimiento al proceso de evaluación del proyecto y el acompañamiento, que consiste en identificar los requerimientos exigidos por los evaluadores. Al final de este proceso, la organización o emprendimiento cuenta con un producto coelaborado, configurado en un proyecto.

### **Consideraciones finales**

A lo largo del artículo hemos compartido una serie de reflexiones, no solo profesionales sino también de carácter teórico, conceptual y metodológico, desde la antropología de las organizaciones, el diseño visual y los emprendimientos, por cuanto las realidades organizacionales se configuran en este nivel de complejidad. Para abordar integralmente las organizaciones y emprendimientos se hace necesario implementar una estrategia pedagógica de acción recíproca a partir de colaboraciones multidisciplinarias, que posibiliten el trabajo conjunto para el logro de uno o varios objetivos en común, empleando los conocimientos adquiridos; así, los proyectos no están limitados a un solo conocimiento. En este sentido, son fundamentales la cooperación y el intercambio de intelectos, en pro del enriquecimiento personal y profesional, basándose en colaboraciones multidisciplinarias. Por lo tanto, la multidisciplinariedad tiene sentido en el momento que se logra una transformación de conceptos, metodologías y enseñanzas al servicio de los emprendimientos y organizaciones, siempre atendiendo a sus realidades de desarrollo económico local.

En su artículo, Reyes y García han planteado la construcción de una “agenda teórica y metodológicamente propia sobre la antropología y la innovación” (2019: 114), que resulta inspiradora a la hora de reflexionar en torno a la relación sinérgica entre la antropología y el diseño, mediada por diversas metodologías que responden a las necesidades no solo de los beneficiarios de los proyectos sino a los entornos organizacionales/empresariales. Estos argumentos resultan inspiradores y motivadores para continuar con el desarrollo de la propuesta integral para las organizaciones del tercer sector y emprendimientos.

Las experiencias en la gestión de proyectos en Cauca muestran que es necesario poner en juego conocimientos de diversas profesiones en torno a un solo objetivo. Abordada de esta manera, la gestión de proyectos es quizá una estrategia de desarrollo económico local que aún está por seguir fortaleciéndose. En efecto, los retos son enormes en el campo de los estudios organizacionales, siendo relevante encontrar razones que permitan emerger nuevos campos de abordaje sobre el tema de proyectos, el cual constituye una parte fundamental de cualquier forma organizativa; por consiguiente, es preciso tener en cuenta las renovadas miradas sobre estos campos profesionales. Además, no se debe olvidar que el sentido humano es relevante y

que por ningún motivo se puede descuidar. Ahora bien, no se trata de poner en el centro de atención al ser humano solo, sino como parte de un entorno más complejo que pasa por una dimensión subjetiva, pero también una realidad configurada por otras dimensiones (Chanlat, 2019). En este artículo se ha plasmado solo un punto de partida que propone unos momentos para encarar este desafío.

Al respecto, es preciso mencionar a Gunn y Donovan, quienes citan a Kjærsgaard (2011): “*in doing design anthropology anthropological theories, concepts, tools and frameworks for analysis can be drawn upon as guide to be used throughout the whole design process rather, than being limited to the early stages of design development*” (2012: 30). Lo anterior es un ejemplo de como las diferentes áreas profesionales aportan percepciones, metodologías y herramientas durante el proceso del proyecto, lo cual mejora consecutivamente los resultados en cada fase, ya que acelera o adelanta futuros escenarios y posibles problemas, desde una perspectiva integral. La búsqueda del trabajo colaborativo no solo mejora el resultado final, sino que optimiza recursos empleados en el proceso y obtiene un valor diferencial; además, incrementa el conocimiento de cada uno de los miembros del equipo, es decir, el coaprendizaje durante el proceso.

Es importante incentivar los conocimientos y la metodología de diseño en la estructura de los emprendimientos, organizaciones y proyectos, puesto que es una herramienta con enfoque estratégico y de innovación, teniendo en cuenta la nueva economía. En la Unidad de Proyectos, el diseño cobra relevancia en los proyectos como actividad que favorece el desarrollo social, cultural y económico, permitiendo responder a los compromisos sociales. Sin embargo, esto no quiere decir que la inclusión del área de diseño garantice el éxito de los resultados, pero sí puede minimizar algunas falencias que surgen a corto y largo plazo, o desde la estructura inicial.

Finalmente, esperamos inspirar con estos planteamientos a todo tipo de público en torno a la gestión de proyectos, no solo a las formas organizativas sujeto de estudio, sino además a instituciones públicas y privadas, en aras de sensibilizar desde las habilidades “blandas” que se vislumbran necesarias en la realidad actual.

## Referencias bibliográficas

- Barreiro, Fernando (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del desarrollo local*. [En línea:] <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Barreiro.pdf>. (Consultado el 10 de enero de 2022).
- Bürdek, Bernhard (1994). *Diseño, teoría y práctica del diseño industrial*. Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, Barcelona.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2021). *Las ESAL y su contexto de desarrollo*. Material inédito del curso Formulación y gestión de proyectos sociales para las ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro). Bogotá.
- Cámara de Comercio del Cauca (2018). “Información socioeconómica”. En: *Boletín Mensual*. Popayán.

- Cámara de Comercio del Cauca (2020). “Información socioeconómica”. En: *Boletín Mensual*. Popayán.
- Chanlat, Jean-François (2019). “Antropología de las organizaciones”. En: *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, N.º 11, pp. 17-39.
- Cruz, Fernando (2013). “Pensamiento, obsesión por la verdad y gestión: legitimidad de los estudios críticos organizacionales”. En: Carvajal Baeza, Rafael (comp.). *Estudios críticos de la organización: qué son y cuál es su utilidad*. Universidad del Valle, Cali, pp. 129-146.
- Furnham, Adrian (1995). *Personalidad y diferencias individuales en el trabajo*. Pirámide, Madrid.
- Gonnet, Juan (2013). “Cultura, organizaciones y antropología”. En: *Avá*, N.º 21, pp. 151-170.
- Gonnet, Juan (2014). “Cosmologías y orden social organizacional”. En: *Sociológica*, vol. 29, N.º 81, enero-abril, pp. 227-260.
- Gonzales-Miranda, Diego René (2014). “Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones”. En: *Revista Innovar*, vol. 24, N.º 54, pp. 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- Gunn, W. y Donovan, J. (2012). “Design anthropology: an introduction”. En: Gunn, W. y Donovan, J. (eds.). *Design and anthropology*. Anthropological Studies of Creativity and Perception, vol. 5. Ashgate, Surrey, England, pp. 1-16.
- Jordan, Ann (2010). “The importance of business anthropology: its unique contributions”. En: *International Journal of Business Anthropology*, vol. 1, N.º 1, pp. 15-25. <https://doi.org/10.33423/ijba.v1i1.1202>
- Ministerio de Cultura (s. f.). “Emprendimiento Cultural ¿Quiénes somos?”. En: *Ministerio de Cultura*. [En línea:] <https://www.mincultura.gov.co/emprendimiento-cultural/quienes-somos/Paginas/default.aspx>. (Consultado el 31 de julio de 2021).
- Muñiz, Lucía (2016). “El ‘lugar de enunciación’: sobre la realidad de la interpretación histórica”. En: *Euphyia*, vol. 10, N.º 18, pp. 9-30. <https://doi.org/10.33064/18euph1340>
- Murillo, Guillermo (2007). “Parte I. Grandes paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo”. En: *Teorías clásicas de la organización y del management*. Kimpres Ltda., Bogotá, pp. 3-44.
- PMI (Project Management Institute) (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. 6ª Ed. Newtown Square, Pennsylvania.
- Reyes, Darío y García, Yesid (2019). “Antropología e innovación: una relación sinérgica”. En: *Publicar*, vol. XVI, N.º XXVI, pp. 99-117.
- Riascos, Paula Andrea y Sotomayor, María Paula (2019). *Aprende y emprende*. Trabajo de grado para optar por el título de diseñadoras visuales. Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, Popayán.
- Roca, Jordi (1998). *Antropología industrial y de la empresa*. Ariel, Barcelona.
- Rodríguez Musso, Alejandro (2006). “El diseño como estrategia cultural”. En: *Foroalfa*. [En línea:] <https://foroalfa.org/articulos/el-diseno-como-estrategia-cultural>. (Consultado el 15 de diciembre de 2021).
- Sánchez, Luis y Solarte, Leonardo (2010). “El cuerpo de conocimientos del Project Management Institute-PMBOK® Guide y las especificidades de la gestión de proyectos. Una revisión crítica”. En: *Revista Innovar*, vol. 20, N.º 37, pp. 89-100.
- Wright, Susan (1997). “Culture in anthropology and organizational studies”. En: Wright, Susan (ed.). *Anthropology of organizations*. Routledge, Londres - Nueva York, pp. 1-31. <https://doi.org/10.1177%2F017084069701800515>





# Reporte de caso: diseño de una plataforma digital para el ahorro de agua. Una experiencia desde la región de Guavio (Cundinamarca)<sup>1</sup>

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a08>

Julián Andrés Riveros Clavijo, PhD(c)

Department of Anthropology, University College London (UCL). Dirección electrónica: [julian.clavijo.13@ucl.ac.uk](mailto:julian.clavijo.13@ucl.ac.uk)

**Resumen.** Este documento narra la experiencia de diseñar una plataforma digital y ludificada con el fin de generar conciencia y hábitos sobre el consumo racionalizado de agua en un grupo de estudiantes de colegios públicos en la región de Guavio del departamento de Cundinamarca (Colombia), durante los años 2015-2016. Reconstruye el camino metodológico para el diseño de la plataforma digital basada en el “pensamiento de diseño” y la etnografía digital. Concluye reflexionando sobre los resultados de la experiencia y defiende la idea de que los antropólogos han estado en una posición cómoda frente al diseño, porque lo han estudiado, pero pocas veces han participado en experiencias de creación. Continuamos con una breve discusión sobre su alcance y la posibilidad que tiene la experiencia de rediseñar relaciones

- 1 Los autores agradecen a la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Gobernación de Cundinamarca por la coordinación de este proyecto, el cual fue financiado con recursos del Sistema General de Regalías de Colombia, bajo el Convenio SCTel 022 de 2014 suscrito entre la Gobernación de Cundinamarca, la Universidad de los Andes y la Corporación Universitaria Minuto de Dios. También agradecen a los estudiantes, docentes y directores de las instituciones educativas participantes. Todas las imágenes, pantallas de impresión, nombres y derechos pertenecen a los propietarios del proyecto.

Una versión previa de este documento fue presentada en el Congreso Latinoamericano de Antropología de 2018.



ontológicas. Concluimos haciendo un fuerte énfasis en la necesidad tanto de incluir antropólogos en la empresa privada, como hacer de esta parte activa en los procesos de transformación social.

*Palabras clave:* diseño ontológico, etnografía digital, manejo de recursos hídricos, ludificación, pensamiento de diseño.

### Case report: design of a digital platform for saving water. An experience from the Guavio region (Cundinamarca)

**Abstract.** This document tales the experience of designing a digital and gamified platform in order to generate awareness and positive habits on the rationalized consumption of water in a group of students from public schools in the Guavio region, in the department of Cundinamarca, Colombia, during the years 2015-2016. It reconstructs the methodological path for the design of the digital platform based on design thinking and digital ethnography. It concludes by reflecting on the results of the experience and defends the idea that anthropologists have been in a comfortable position regarding design, because they have studied it, but have rarely participated in creative experiences. We continue with a brief discussion about its scope and the possibility that the experience has of redesigning ontological relationships. We conclude by strongly emphasizing the need both to include anthropologists in private enterprise, and to make this part an active part in the processes of social transformation.

*Keywords:* ontological design, digital ethnography, water resource management, gamification, design thinking.

### Rapport de cas : conception d'une plateforme numérique pour l'économie d'eau : une expérience à la région de Guavio (Cundinamarca)

**Résumé.** Dans cet article on raconte l'expérience de conception d'une plateforme numérique et gamifiée qui cherche à générer une prise de conscience et des habitudes sur la consommation d'eau renationalisée dans un groupe d'élèves d'écoles publiques de la région de Guavio, au département de Cundinamarca, en Colombie, durant l'année 2015-2016. On reconstruit le parcours méthodologique pour la conception de la plateforme numérique basée sur le Design Thinking et l'ethnographie digitale. On propose une réflexion sur les résultats de l'expérience concernant l'impact sur la population participante, sa portée et la possibilité qu'elle a de reconcevoir les relations ontologiques. On continue avec une réflexion autour des résultats et insistant fortement sur la nécessité d'inclure les anthropologues dans ces expériences de création, vu ses études et connaissance du sujet. Cela étant, on discute sur l'impact et les possibilités qui a l'expérience de concevoir des relations anthropologiques. Finalement, nous insistons sur le besoin de compter sur des anthropologues dans les entreprises privées et de les inclure comme une partie active des processus de transformation sociale.

*Mots-clés.* design ontologique, ethnographie digital, gestion des ressources en eau, gamification.

### Reporte de caso: desenho de uma plataforma digital para a economia da água. Uma experiência desde a região de Guavio (Cundinamarca).

**Resumo.** Este documento narra a experiência de desenhar uma plataforma digital e torná-la mais lúdica a fim de gerar consciência e hábitos sobre o consumo racional da água em um grupo de estudantes de escolas públicas da região do Guavio, departamento de Cundinamarca, Colômbia, durante os anos 2015-2016. Reconstrói o caminho metodológico para o desenho da plataforma digital e se baseia no "Pensamento de desenho" e a etnografia digital. Conclui refletindo sobre os resultados da experiência e defende a ideia de que os antropólogos têm estado em uma posição cômoda diante ao desenho, mas poucas vezes participaram em experiências de criação. Continuamos com uma breve discussão sobre o alcance e a possibilidade que tem a experiência e redesenhar relações antológicas. Concluimos fazendo uma forte ênfase na necessidade tanto de incluir antropólogos na empresa particular, como fazer de esta para ativa nos processos de transformação social.

*Palavras-chave.* Desenho ontológico, etnografia digital, manejo de recursos hídricos, ludificação, pensamento de desenho.

## Introducción

Este reporte de caso se suma a la edición de antropología de los negocios y las empresas, narrando la experiencia de diseñar una plataforma digital y ludificada con el fin de generar conciencia y hábitos sobre el consumo racionalizado de agua en un grupo de estudiantes de colegios públicos en la región de Guavio, del departamento de Cundinamarca (Colombia), durante el año 2015-2016.

Este proyecto fue liderado por la Gobernación de Cundinamarca e Ingenieros Sin Fronteras, en compañía de una empresa del sector privado, la cual se encargó del desarrollo tecnológico y de infraestructura.

La discusión presentada no es teórica sino que se centra en la práctica de diseño de un equipo multidisciplinario y ecléctico, que tuvo como punto de convergencia la innovación social y el pensamiento de diseño (*design thinking*) con la premisa de desarrollar un juego serio para atacar una problemática medio ambiental (Kim, 2015).

El objetivo es mostrar cómo en la práctica, con investigación etnográfica se pueden alimentar de manera efectiva procesos de diseño, que busquen reconfigurar las relaciones jerárquicas predominantes entre humanos y medio ambiente. En un contexto pragmático, mostramos la aplicación de dos áreas emergentes de la antropología, como la antropología digital y del diseño, en un proceso comprometido que busca el cambio en las relaciones medioambientales, similar al de la acción participativa, pero mediado por medios digitales.

La contribución de este documento a la edición especial de antropología en las empresas, es que aunque se ha especulado y hablado mucho sobre estas áreas, en general no han sido muchos los casos empíricos que hayan puesto en práctica las ideas sobre el diseño ontológico. Este caso que presentamos aquí es un ejercicio práctico de diseño, un caso de estudio, que puede brindar algunas luces tempranas sobre esta área emergente.

Esta experiencia se une a otros casos, como por ejemplo el expuesto por Barcham, en el que las ideas de pluriversalidad y rediseño ontológico fueron aplicadas para construir un manejo efectivo de ríos, esta vez en Nueva Zelanda (Barcham, 2022), o el caso presentado por Soesilo, en el cual las cosmovisiones de comunidades rurales de Indonesia son utilizadas en el diseño de la infraestructura urbana (Soesilo, 2014).

En las siguientes páginas vamos a describir el proceso de diseño: primero, los resultados de la línea base usados para construir los pilares de diseño; segundo, la concepción del artefacto de diseño y estrategia de la plataforma; y tercero, algunas conclusiones sobre el proyecto y la relación entre este ejercicio de intervención a través de una plataforma digital.

Es muy importante mencionar que al momento en el que el equipo de antropólogos de campo se sumó al proyecto, este ya estaba en curso y en un estado



avanzado, apenas unas semanas previas a iniciar el trabajo de campo. Por esta razón, los objetivos, indicadores, las poblaciones beneficiarias y los métodos se encontraban en su mayoría predefinidos. Como muchos otros proyectos de impacto regional en Colombia, la definición de objetivos y alcances se realizó mediante una lógica vertical, que además suponía la articulación de varios actores gubernamentales como la Gobernación de Cundinamarca, los kioscos Vive Digital, las diferentes escuelas departamentales de Guavio, y por supuesto Ingenieros Sin Fronteras, como representante de las ONG.

Como ejemplo de lo anterior, el contrato tenía como objeto “implementar un (1) sistema de información dentro de la comunidad objetivo para el uso eficiente del recurso hídrico, que permite la interacción de los actores involucrados (estudiantes, gestores, profesores, núcleo familiar e investigadores)”.<sup>2</sup> Esto significó para la práctica un bajo margen de poder en la definición de alcances y objetivos inicialmente, aunque durante el trabajo de campo estos órdenes fueron alterados para introducir visiones más horizontales de los diferentes participantes y aquellos que estaban directamente involucrados, principalmente alumnos y maestros.

### **Contexto: diseño ontológico y pensamiento de diseño en la práctica**

De acuerdo con Escobar, el discurso y la práctica del desarrollo se impusieron en varias regiones del mundo, guiados por la idea de que los países del tercer mundo podrían alcanzar a los países desarrollados, gracias al mejoramiento económico. En el caso de Colombia, el *desarrollo* se centró principalmente en industrializar el sector agrícola y en optimizar prácticas relacionadas con la extracción (Escobar, 1988).

Esta modernización del país y de las zonas rurales, implicó abandonar las prácticas y visiones tradicionales sobre el medio ambiente y “sustituirlas por prácticas vistas como modernas y eficientes” (Gardner y Lewis, 2015: 13). Este paradigma posicionó a los humanos en la cima de la jerarquía del mundo, por encima, en control y en dominación, de los no humanos: las especies animales, vegetales, medio ambiente y todos los que autores como Marisol de la Cadena denominan seres de la tierra (De la Cadena, 2015).

El diseño ontológico es una apuesta teórica de reciente aparición que se cimienta sobre la idea de que “como humanos diseñamos las herramientas, que nos ayudan a diseñar nuestra existencia, y en retorno, las condiciones de nuestros diseños. Diseñamos las cosas y en retorno estas nos diseñan a nosotros” (Escobar, 2018: 110). Además, esta corriente considera que el mundo moderno que los humanos han creado es desmundializador, bajo la presión del capitalismo globalizado, la población

---

2 Contrato suscrito entre la Gobernación de Cundinamarca, la Universidad de los Andes, Ingenieros Sin Fronteras e Inalambria Internacional.

y la tecnología. Como antítesis a esto, está el proceso de remundialización, que es por definición ontológico e implica eliminar o rediseñar no solo las estructuras, tecnologías e instituciones, sino nuestras formas de ser y existir (Illich, 1973, citado en Escobar, 2018: 118). Finalmente, la posición del diseño ontológico es un llamado a la acción: si son los humanos los que han causado la no sostenibilidad, son los humanos los que deben ser rediseñados (Escobar, 2018: 109).

Si bien nuestro proceso de creación incluyó principalmente los preceptos del *diseño centrado en el humano (Human Centered Design)* (IDEO, 2015), debido a que nuestros usuarios principales serían humanos, el objetivo presentó una ruptura con esta tradición, ya que el fin no era simplemente beneficiar al usuario ni exclusivamente a los indicadores establecidos por el proyecto, soportando una división jerarquizada entre lo humano y lo no humano, sino reforzar las relaciones de interdependencia entre los diferentes tipos de agentes. Así la pregunta que nos guio fue: ¿es posible a través del diseño de una plataforma digital rediseñar o influir en este tipo de relaciones jerarquizadas?

El resultado de nuestra propuesta fue una plataforma digital llamada *La Liga del Agua*, en la cual, estudiantes de Cundinamarca (Colombia), participaron en diferentes actividades ludificadas, que buscaban además derribar las fronteras entre lo digital y lo análogo.

### **Pensamiento de diseño y etnografía digital**

El pensamiento de diseño es un modelo metodológico ampliamente utilizado en la industria para el diseño de servicios, productos, negocios e innovación (Luchs, Swan y Griffin, 2016). Su principal interés es producir resultados que sean accionables y conduzcan no solo a la definición y creación de artefactos materiales y procesos, sino también a estrategias tendientes a la resolución de una necesidad o una demanda por parte de un conjunto de usuarios. Usualmente, son metodologías ágiles; es decir, procesos que se desarrollan como respuestas rápidas a las necesidades de los usuarios, que producen resultados en pocos meses e incluso semanas.

Adicionalmente, el proceso del pensamiento de diseño trae al centro a las personas, no solo como futuros usuarios sino como depositarios de la información necesaria para resolver esos problemas. Por lo general, el proceso que se sigue es abductivo, en el cual se formulan hipótesis y presunciones simples, se recolecta información en campo, posteriormente se procede a realizar talleres o sesiones de cocreación donde se generan prototipos para las soluciones, que son finalmente llevados a producción con un grupo de desarrolladores de programas, y diseñadores de experiencia de usuario elaboran versiones del producto. Uno de los puntos principales de esta metodología es que cada versión puede ser mejorada, esto es conocido como desarrollo incremental (Plattner, Meinel y Leifer, 2011).

Este proceso que describimos fue más o menos el que siguió el proyecto durante un año, en el que se recogió información de campo y se produjeron mejoras que se irían implementando a medida que se desarrollaba el juego.

Para nutrir el modelo utilizamos una etnografía digital: una etnografía que se extiende tanto a los espacios digitales de los medios sociales, como a los dispositivos que hacen posible la comunicación y que busca entender la digitalización de la vida cotidiana (Pink *et al.*, 2016), con la cual queríamos responder las siguientes preguntas de diseño estratégico: ¿cuál es el papel de la tecnología digital en las vidas de los participantes?, ¿cuáles son los imaginarios, discursos y prácticas sobre el territorio, el agua y el medio ambiente?, y ¿cuáles son las dinámicas sociales y lúdicas más relevantes?

Los resultados de la línea base los categorizamos en cuatro dimensiones: 1) territorio, agua y medio ambiente; 2) digitalización de la vida y comunicaciones; 3) actividades lúdicas; y 4) proyectos e historias de vida. A continuación explicamos brevemente cada una y los principales hallazgos.

1) Territorio, agua y medio ambiente: la comprensión del territorio inició por lo físico y geográfico, que es la base para la transformación antrópica, la vida comunal y económica (Giménez, 1996: 11), además del entorno construido (*built-environment*). Necesitábamos entender cómo los beneficiarios se relacionaban con el territorio que habitaban en un sentido amplio: desde qué tanto conocían sus recursos naturales hasta cómo utilizaban la precaria infraestructura de internet.

Encontramos información dispar: mientras para unos beneficiarios de la zona más urbana el territorio se limitaba exclusivamente a su zona de residencia y de estudio, para los residentes de la región más rural el territorio era un complejo sistema de municipios interdependientes que tenían como referencia y punto de integración la represa de Guavio. Encontramos que a pesar de la dependencia económica con el recurso hídrico, ya que la región exporta agua, en algunos lugares tenían dificultad para señalar estas relaciones.

Quizá el hallazgo más relevante fue que la actividad antrópica era señalada como la principal causa de detrimento ambiental, pero siempre se señalaba a las empresas extranjeras como las causantes de dicho detrimento, sin dar espacio a la responsabilidad individual o colectiva en el entorno inmediato, además, era clara la idea de que jerárquicamente eran más importantes los humanos y los intereses económicos de las empresas que las relaciones armoniosas con no humanos.

2) Digitalización de la vida y comunicaciones: en esta dimensión buscamos entender el papel de la tecnología digital en la vida de los usuarios. A través de una encuesta determinamos la alta penetración de teléfonos inteligentes, cercana al 100%. Etnográficamente determinamos que el principal uso de los celulares era conectarse a medios sociales; en general internet era concebido como una fuente de entretenimiento más que de productividad, para descargar juegos, y por lo general no

tenían internet móvil o crédito para acceder a internet. Así pudimos establecer que conectarse a internet era un incentivo de participación extrínseco.

Igualmente, encontramos que el uso y acceso a internet estaba altamente regulado por las instituciones (Broadbent, 2012); los momentos en que más se utilizaba en los colegios era en los descansos y después de las clases, en los puntos de wifi ofrecidos por los colegios. En los hogares, el uso era racionado por los padres, que usualmente los usaban como recompensa por realizar labores del hogar u obtener buenas calificaciones. Asimismo, retirar los datos móviles era un castigo.

En cuanto a comunicaciones, el principal medio de afinidad era internet; particularmente se usaba Facebook: su alto uso se explicaba porque se utilizaba para mantener relaciones con amigos y familiares (Madianou y Miller, 2012). Facebook se usaba para mantener vínculos con familiares cercanos que han migrado principalmente hacia Bogotá y como un lugar más abierto en el que podían encontrar personas y ser encontrados.

WhatsApp se usaba como un medio más íntimo y privado, reservado para su esfera más íntima. Youtube se utilizaba ocasionalmente, solo cuando la conexión a internet lo permitía, para ver videos musicales, especialmente de reguetón y música popular. Por último, las llamadas telefónicas solían reservarse para los padres, en las cuales generalmente eran estos quienes llamaban a sus hijos como mecanismo para ejercer control. Todo esto ocurría por lo general desde sus teléfonos inteligentes.

3) Actividades lúdicas: esta categoría fue crucial para varias cosas, primero, para emular una estética familiar de los videojuegos y crear una interfaz de usuario, para emular las mecánicas de los juegos en línea y juegos tradicionales, y para entender cuáles son las dinámicas sociales de los juegos.

Encontramos que juegos como *Call of Duty*, *Halo* y *Metal Gear* eran los más aspiracionales, porque de verdad nadie tenía las consolas necesarias para jugarlos. Igualmente, el fútbol era el deporte por excelencia y los jugadores de fútbol eran modelos que seguían; por ejemplo, Messi era seguido no solo por su “habilidad incomparable, sino por su humildad, trabajo duro y superación”, estos valores eran completamente compatibles con sus valores católicos.

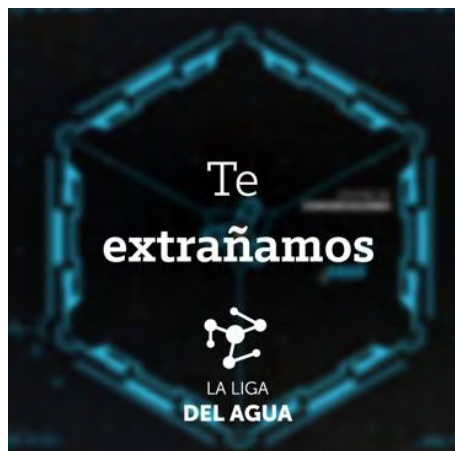
Finalmente, encontramos dinámicas sociales que se podían explicar mediante la teoría clásica del consumo: los juegos estaban marcados por la competencia, en la cual la victoria tendía a hacerse ostensible para que fuera valiosa, igualmente, ser bueno era considerado un símbolo de estatus (Goffman, 1951). Además, encontramos que los juegos deportivos eran uno de los principales vehículos de la sociabilidad (Frans, 2008).

4) Proyectos e historias de vida: los proyectos de vida pueden entenderse como los planes que tienen los beneficiarios para el futuro. En este aspecto se encontró que un gran número tenía como meta continuar con la educación tecnológica, asimismo, hallamos que la migración como ideal estaba presente, particularmente un tipo de migración circular entre sus áreas de origen y la metrópoli, imaginario formado por la

experiencia de miembros de sus familias. En cuanto a historias de vida, se encontró que muchos de los beneficiarios eran hijos de personas que previamente habían migrado de zonas rurales o zonas urbanas más pequeñas hasta las cabeceras municipales.

Basados en la investigación definimos como pilares de diseño lo siguiente:

- 1) Mecánica: al determinar las dificultades de conectividad presentes en la zona, decidimos que el juego no podría ser totalmente digital, optamos por una combinación de medios para la participación, que incluía mensaje de texto, internet y un gran número de juegos, retos y pruebas, como por ejemplo, torneos deportivos, hackatones, entre otras que tenían reconocimientos públicos.
- 2) Identidad del producto: el concepto hacía referencias directas a la tecnología, la investigación científica y al uso consciente del agua. Utilizamos imágenes reales que demostraban el problema directamente y sin censura, con el fin de darle un sentido de urgencia.
- 3) Interfaz de usuario: una interfaz gráfica que incluyó el desarrollo de tipografía, íconos y un lenguaje visual fuertemente inspirado en videojuegos de consola. Adicionalmente, los íconos estaban inscritos dentro de plantillas geométricas, simulando la conexión entre una molécula de agua y otras partículas.
- 4) Involucramiento: encontramos que los usuarios estaban acostumbrados a la dinámica modular, en la que un juego debe suponer un reto pero también debe cambiar y sorprenderlos para que no sea tedioso y se mantengan conectados, por eso asumimos una visión modular, en la que siempre había cambios.
- 5) Estímulos y motivaciones: establecimos que al inicio el juego necesitaría estímulos extrínsecos a la participación, como recompensas por participar dentro y fuera de la plataforma y no solo gatilladores intrínsecos. Asimismo, necesitaría ser promovido mediante campañas de comunicación, para lo cual utilizamos el medio social que más usaban: Facebook, así como la infraestructura de los colegios para desplegar piezas publicitarias. En las figuras 1, 2 y 3 pueden verse algunas piezas y “llamados a la acción” (*calls to action*) utilizados con regularidad.



**Figura 1.** Notificación de empuje usada en medios como parte de la estrategia de comunicación

*Fuente:* tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.



**Figura 2.** Campaña de expectativa usada en medios como parte de la estrategia de comunicación

*Fuente:* tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.



**Figura 3.** Recordatorio para participar usado en medios como parte de la estrategia de comunicación

*Fuente:* tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.

## Concepción del artefacto de diseño y estrategia

Habiendo definido los pilares de diseño, planteamos los retos de diseño y preguntas clave que nos llevarían a la conceptualización del artefacto y su funcionamiento. Formulamos como retos de diseño: ¿Cómo podrían converger estos hallazgos en una sola plataforma? ¿Cómo fomentamos a través de la plataforma el uso racional del agua? y ¿Cómo podríamos rediseñar las relaciones entre humanos y no humanos?

Llamamos el proyecto *La Liga del Agua* y definimos el artefacto como un sistema de información, ya que todas las interacciones digitales y análogas creaban una base de datos digital, abierto, porque recibía y entregaba retroalimentación, y modular, pues cambiaba incrementalmente en el tiempo. Comprendía elementos análogos y digitales, informados mutua y constantemente, y poseía una pantalla y unas herramientas para visualizar e interactuar. Hecha a través de un proceso de diseño participativo y orientada a la población específica a quien se dirigía para garantizar su apropiación.

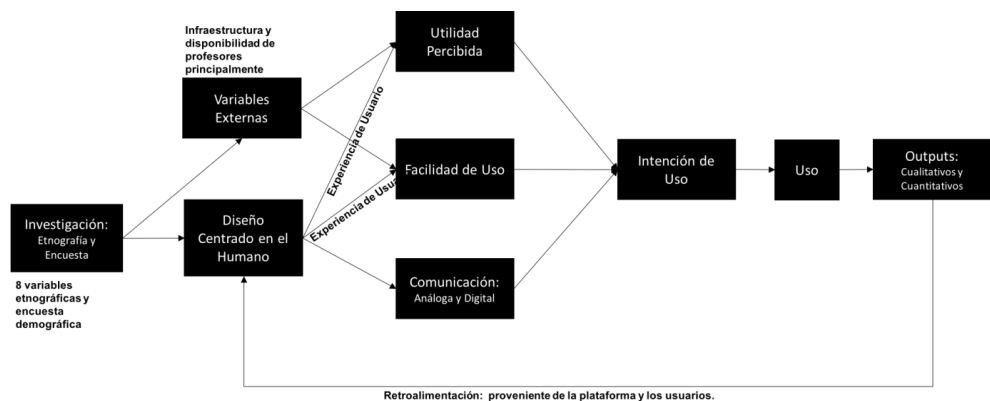
El proceso de diseño tanto de la mecánica y el código de programación, como de la interfaz fue un proceso sincrónico, iterante, modular y longitudinal. Sincrónico porque se desarrolló simultáneamente con el desarrollo del código y de la arquitectura del programa: cada petición producto de la labor de campo se traducían en requerimientos que debían ser programados. Fue iterante debido a que cada nueva modificación que se introducía debía reflejarse en la alteración del código que tenía

a su vez un impacto fuera de internet. Modular, ya que se optó por un sistema de adición, en el que el núcleo de la mecánica y las funcionalidades, reglas y elementos básicos fueron establecidos, pero que cada vez permitía colocar una nueva pieza o un nuevo módulo (Raymond, 2010), permitiendo nuevas iteraciones y pruebas, que se realizaron longitudinalmente durante el tiempo de duración del proyecto junto con los usuarios (Gestwicki y McNely, 2010).

Entonces, el proceso de diseño del juego se podía nutrir desde varias fuentes. En primer lugar, desde la información que se recopilaba en campo; en segundo lugar, desde la información que generaban los usuarios indirectamente, la cual quedaba almacenada en la base de datos, y por último, desde nuestra propia experiencia. De esta manera, lo que buscamos fue hacer compatibles los hallazgos que se recogían desde la participación en campo y desde la base de datos, y a partir de esto dar paso a ideas creativas y soluciones desde el diseño que se pudieran añadir modularmente.

### **Estrategia de adopción**

Definimos como enfoque estratégico el de adopción de la innovación (véase figura 4). Este modelo fue propuesto originalmente por Davis, Bagozzi y Warshaw (1989) y explica que la probabilidad de adopción de una idea o artefacto depende principalmente de la facilidad de su uso y de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas para usarlo; en palabras sencillas, que a los usuarios les pareciera fácil y relevante en sus cotidianidades. Basados en el modelo original, propusimos el siguiente:



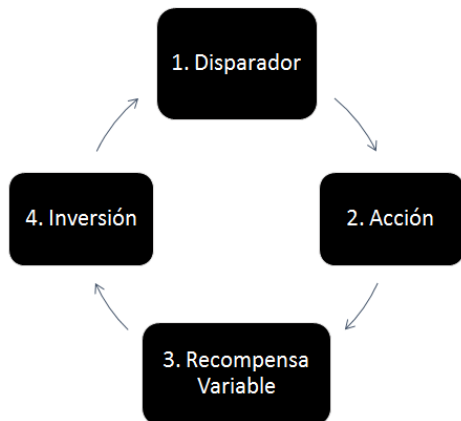
**Figura 4.** Modelo de adopción de innovación

*Fuente:* elaboración propia, basado en la propuesta original de Davis, Bagozzi y Warshaw (1989: 985).

La estrategia consistió en pasar de un artefacto basado en motivaciones extrínsecas, como recompensas y estímulos externos, hacia uno en que la motivación para el uso del recurso hídrico fuera intrínseca; es decir, posicionar la idea de que los recursos hídricos deben ser usados de manera racional y que la posición del humano frente al entorno no correspondía a jerarquías preconcebidas, en las que el humano simplemente domina lo no humano.

La traducción directa de la estrategia fue que todas las pantallas, en el caso del artefacto digital, y todas las actividades, en el caso de las tareas fuera de internet, fueron diseñadas bajo un modelo de cambio comportamental basado en recompensas y estímulos, ampliamente utilizado en videojuegos.

Todas estas ideas se sintetizan en el modelo Hooked (véanse figuras 5 y 6) (Eyal y Hoover, 2014: 39). Cada paso es una parte de un flujo cíclico de comportamiento que refuerza las ideas con las acciones. El ciclo funciona con el siguiente orden:



**Figura 5.** Modelo Hooked. El modelo de la derecha es su adaptación al caso

*Fuente:* Eyal y Hoover, 2014.



**Figura 6.** Modelo tomado de la plataforma *La Liga del Agua*

*Fuente:* tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.

- 1) Disparador: un estímulo que desencadena un comportamiento específico en el usuario o un llamado a la acción. Los disparadores principales eran comunicaciones externas que llegaban por SMS, mensajes y grupos de Whatsapp, Facebook y comunicación presencial, con la ayuda de gestores locales y tácticas de BTL y márketing guerrilla.
- 2) Acción: la acción es la respuesta al estímulo; una vez se percibe, se desencadena una reacción. Para que este conjunto de comportamientos se activen de manera recurrente y se conviertan en un hábito, se idearon acciones con esta lógica: Comportamiento = Motivación x Esfuerzo x Disparador.



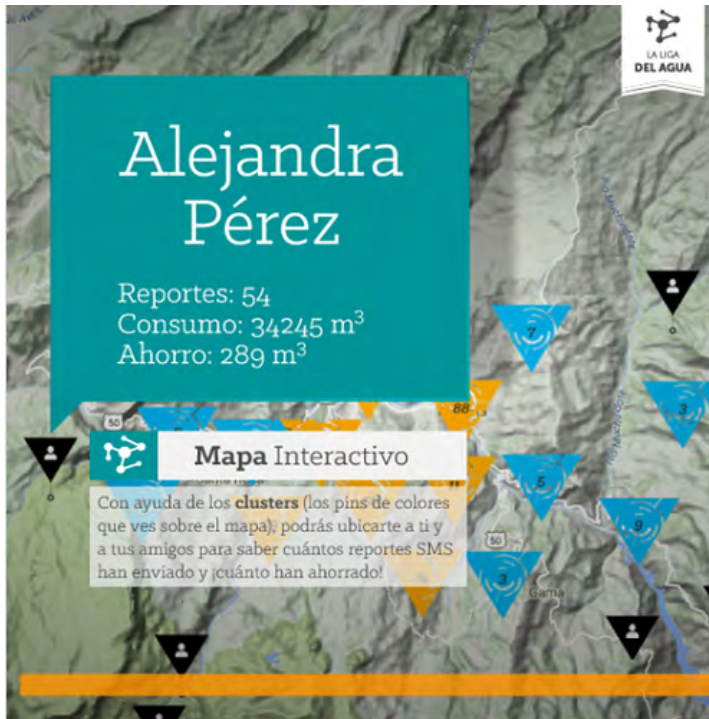
- 3) Recompensa: se entregaba una recompensa en monedas virtuales que podían ser canjeadas por premios, las cuales se acumulaban completando tareas dentro y fuera del aplicativo. Para mejorar el *involucramiento*, la acumulación de monedas y los premios eran variables.
- 4) Inversión: a medida que el involucramiento aumentaba y con ello las recompensas, aumentaba el nivel de exigencia, compromiso y dificultad.

### **Diseño de las interacciones**



**Figura 7.** Medidor de agua para reporte

*Fuente:* tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.



**Figura 8.** Vista del mapa interactivo

*Fuente:* tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.

Las figuras anteriores muestran varias de las interacciones propuestas. La figura 7 muestra la forma más básica para jugar: el usuario debía enviar el número que marcaba su medidor por SMS, reportando el consumo de agua que quedaba registrado en un sistema de información; luego en la pantalla principal (véase figura 8) podían verse ellos mismos y a los demás, y ver su ahorro de agua y progreso, para así aumentar la percepción de control.



Figura 9. Instrucciones sobre cómo enviar SMS

Fuente: tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.



Figura 10. Mercado, lugar donde se pueden intercambiar los créditos por beneficios

Fuente: tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.

Dentro de la plataforma digital había *máquinas* (véanse figuras 9 y 10): pantallas con las que los usuarios podían interactuar, aprender, acumular puntos, pedir más retos y subir de nivel. Había *trivias*, *quizzes*, *artículos* y *retos*, que se hilaban y repercutían en actividades fuera de internet, como por ejemplo el torneo del agua (copa relámpago de fútbol) y las hackatones (véanse figuras 11 y 12), que daban puntos, pero para ingresar era necesario invertir puntos.



Figura 11. Evento deportivo La Liga del Agua

Fuente: tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.

Esta es una de las maneras en que uno de nuestros agentes intento salvar un huevo de una caída libre de 4 pisos, tu ¿cómo lo habrías hecho?



**Figura 12.** Evento científico

*Fuente:* tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.

Finalmente, estuvo el componente de instrucción en el cual se entregó de manera fácil y llamativa, mediante el uso de memes, datos, bromas (véase figura 13), entre otros, información relacionada sobre el ciclo del agua, vinculada al currículo de los colegios (véase figura 14), y otra información, mostrando el progreso de las personas.

¡ATENCIÓN! Buscamos los dueños de estas placas 🤖🤖🤖 ¿Conoces a alguno de ellos? ¡Escribeme por inbox! 😊



**Figura 13.** Pieza mostrando el progreso de los participantes

*Fuente:* tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.

¿Sabían que con sólo reducir 2 minutos del tiempo en la ducha, pueden ahorrar hasta 500 litros de agua? 🌧️ En vacaciones, también ahorramos en La Liga del Agua 🤗💧 Recuerden que ahorrando y reportando, también ganan créditos en [www.laligadelagua.com](http://www.laligadelagua.com)



**Figura 14.** Consejo de ahorro de agua

*Fuente:* tomada de la plataforma *La Liga del Agua*.

## Conclusiones: diseño ontológico e innovación social

El panorama medioambiental a nivel mundial es gris. Varios países han invertido ingentes cantidades de dinero para mitigar la crisis ambiental, gran parte de esto ha sido en el mejoramiento y uso racional de servicios públicos y energéticos. Sus esfuerzos, sin embargo, se han centrado en modificar y rediseñar las infraestructuras, principalmente en reducir las ineficiencias. A partir de esta idea han desarrollado varias propuestas en los campos de alumbrados inteligentes (*smart grids*) y en general de ciudades inteligentes (*smart cities*), en las que la tecnificación de los servicios de la ciudad está mediada por el uso de macrodatos (*big data*), aprendizaje automático (*machine learning*), inteligencia artificial, entre otras, para hacer más eficiente la cadena de suministros, con la intención de hacer *sistemas sostenibles*. Estos sistemas por lo general operan bajo un lineamiento de cambio comportamental, en el que la tecnología media los esfuerzos individuales (Castaño, Franco y Velásquez, 2014).

Esta visión, sin embargo, termina reduciendo una problemática compleja a la simple terminología de *ineficiencia* o falta de eficiencia en el consumo, sin escapar a la lógica desarrollista que considera que desarrollos e innovaciones tecnológicas pueden resolver problemas estructurales intrínsecos al modelo de desarrollo capitalista.

Este proyecto fue concebido en ese mismo sentido, con una lógica similar. Inició como un piloto de innovación social, desde una perspectiva académica, empresarial y gubernamental, y durante su desarrollo incluyó muchas voces de varias subdisciplinas de la ingeniería, los negocios e incidentalmente las ciencias sociales, justamente para solucionar un problema relacionado con el uso eficiente del agua.

En su inicio, *La Liga del Agua* no estuvo muy lejana a esta perspectiva, ya que simplemente buscaba a través de la coordinación de esfuerzos individuales, mediada por un sistema de información que actuaba como catalizador (Hutchins, 2006), generar un efecto observable: la reducción del consumo de agua; objetivo que se alcanzó a través del cambio comportamental.

Sin embargo, unas posiciones más críticas a medida que se desarrollaba el proyecto, nos llevaron a concluir que si bien todas estas innovaciones generan cambios observables positivos y cuantificables, que se trasladan directamente en menos estrés en los ecosistemas y en la economía, su propuesta de un cambio comportamental se queda corta, ya que no cambia o ni siquiera cuestiona el papel de los agentes humanos en el detrimento medioambiental, ni mucho menos las bases ideológicas de las mismas. Como plantean Brightman y Lewis, no es claro si cuando hablan de hacer los sistemas *sostenibles*, hablan de hacer sostenible al capitalismo o al medio ambiente (Brightman y Lewis, 2017). Buscan soluciones técnicas para problemas que residen en una base ideológica fuertemente anclada en ideas liberales de producción, eficiencia, crecimiento y consumo (Grossi y Pianezzi, 2017).

Retomando la pregunta inicial, ¿es posible a través del diseño de una plataforma digital rediseñar o influir en este tipo de relaciones jerarquizadas? Claramente la información provista por un solo estudio de caso no puede ser concluyente, sin embargo, puede sumar algunas pistas.

Los indicadores y objetivos establecidos para el proyecto fueron alcanzados con éxito: cobertura, involucramiento y ahorro de agua reportado. Pero más allá de esto, nuestro interés era influir en las relaciones jerárquicas entre humanos y medio ambiente; sin embargo, este era un objetivo de poco o nulo valor para varios de los patrocinadores.

En este sentido, no tenemos evidencia suficiente para afirmar que contribuimos en la rescritura y, en palabras de Escobar (2018), el rediseño de las relaciones ontológicas de manera radical; pero si podemos concluir que al menos en dos sentidos el proyecto contribuyó a este objetivo: primero, ubicó a los participantes como agentes directos y relevantes de la conservación ambiental, cuya acción e inacción tiene consecuencias ecosistémicas, transformándolos en actores con agencia dentro del campo, y en segundo lugar, trasladamos las problemáticas ambientales al territorio, inicialmente los participantes encontraban las problemáticas relacionadas con el agua como algo lejano, propio de países y zonas industrializadas, que no estaban relacionados con la abundancia y exuberancia de su región. En últimas, lo que

observamos fue la apropiación del territorio y el reconocimiento de problemáticas ambientales en el mismo.

Retomando a Escobar (2018), podríamos decir que a través de este ejercicio de diseño no logramos la rescritura de la modernidad ni su proyecto ontológico, pero sí logramos desde una perspectiva híbrida entre modernismo y perspectivas locales, modificar la visión sobre el futuro y el desarrollo regional, y el papel de los diferentes agentes dentro de la misma; no logramos un cambio paradigmático de la modernidad, pero sí su reestructuración y contribución hacia un tipo de relaciones entre humanos y no humanos más horizontal y recíproca. Otro punto fundamental para tener en cuenta es la perdurabilidad de la huella en la vida de los participantes de este proyecto, infortunadamente esa información excede el alcance de esta sistematización.

Para terminar, queremos reforzar la idea de que la participación de antropólogos y otros profesionales de las ciencias sociales es importante y necesaria en todos los sectores de la industria, no solo porque pueden iluminar la comprensión acerca del comportamiento humano, sino incidir en los horizontes éticos de las compañías; además, la antropología por mucho tiempo ha permanecido en una posición cómoda, al estudiar, evaluar y juzgar la producción de otros: el arte, la comunicación, el diseño, sin comprometerse con la creación y participación directa en estos procesos. Como lo ha comentado Drazin: “los antropólogos trabajando en diseño han buscado mejores y más apropiados productos y servicios” (2021: 15) que tienen en cuenta no solo la materialidad, sino los regímenes de representación y las economías políticas y han llevado a conversaciones profundas, como por ejemplo, la responsabilidad de las empresas en el debate sobre el Antropoceno.

Es responsabilidad de antropólogos y otros científicos sociales, llevar a la industria preguntas como la de Brightman y Lewis (2017): ¿cuándo se habla de desarrollo sostenible, para quién es sostenible? Esta pregunta señala que en múltiples ocasiones la idea de sostenibilidad está secundada por la idea de poder continuar consumiendo desmedidamente; sin embargo, experiencias como la que hemos mostrado acá demuestran que desde la industria los cambios son posibles si se establecen marcos éticos y escenarios futuros posibles pactados con las comunidades. Dentro de este debate una visión desde la antropología del diseño es fundamental, ya que demuestra la capacidad de establecer esos diálogos necesarios con múltiples actores.

A pesar de que nuestro proyecto no fue ambicioso en escala y alcance, queremos señalar como hipótesis para futuros desarrollos que es posible lograr cambios ontológicos a partir de pequeños cambios comportamentales como los que se presentaron aquí, con el fin de lograr mudanzas significativas en las relaciones entre humanos y medio ambiente, desde y con el sector industrial, estableciendo diálogos plurales que involucren y negocien con esta gran variedad de actores.

## Referencias bibliográficas

- Barcham, M. (2022). “Weaving together a decolonial imaginary through design for effective river management: Pluriversal ontological design in practice”. En: *Design Issues*, vol. 38, N.º 1, pp. 5-16. DOI: [10.1162/desi\\_a\\_00666](https://doi.org/10.1162/desi_a_00666)
- Brightman, M. y Lewis, J. (eds.) (2017). *Anthropology of Sustainability: beyond development and progress*. Palgrave Macmillan, New York.
- Broadbent, S. (2012). “Approaches to personal communication”. En: Horst, H. y Miller, D. (eds.). *Digital Anthropology*. Berg, London, pp. 69-90.
- Castaño J., Natalia; Franco, Jaime Carlos y Velásquez H., Juan (2014). “Smart meters adoption: recent advances and future trends”. En: *DYNA*, vol. 81, N.º 183, pp. 221. DOI: [10.15446/dyna.v81n183.38148](https://doi.org/10.15446/dyna.v81n183.38148)
- Davis, F. D.; Bagozzi, R. P. y Warshaw, P. R. (1989). “User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models”. En: *Management Science*, vol. 35, N.º 8, pp. 982-1003. DOI: [10.1287/mnsc.35.8.982](https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982)
- De la Cadena, M. (2015). *Earth beings: Ecologies of practice across Andean Worlds*. Duke University Press, North Carolina.
- Drazin, A. (2021). *Design anthropology in context: An introduction to design materiality and collaborative thinking*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York.
- Escobar, A. (1988). “Power and Visibility: Development and the Invention and Management of the Third World”. En: *Cultural Anthropology*, vol. 3, N.º 4, pp. 428-443. DOI: [10.1525/can.1988.3.4.02a00060](https://doi.org/10.1525/can.1988.3.4.02a00060)
- Escobar, A. (2018). *Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds*. Duke University Press, North Carolina. DOI: [10.1215/9780822371816-001](https://doi.org/10.1215/9780822371816-001)
- Eyal, N. y Hoover, R. (2014). *Hooked: How to build habit-forming products*. Portfolio Penguin, London.
- Frans, M. (2008). *An introduction to game studies: games in culture*. Sage Publications, Los Angeles.
- Gardner, K. y Lewis, D. J. (2015). *Anthropology and development: challenges for the twenty-first century*. Pluto Press, London.
- Gestwicki, P. y McNely, B. (2010). “A case study of a five-step design thinking process in educational museum game design”. En: *Design thinking in museum game design*. Children Museum of Indianapolis, Indianapolis, pp. 1-30.
- Giménez, G. (1996). “Territorio y cultura”. En: *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, vol. II, N.º 4, pp. 9-30.
- Goffman, E. (1951). “Symbols of Class Status”. En: *The British Journal of Sociology*, vol. 2, N.º 4, p. 294-304. DOI: [10.2307/588083](https://doi.org/10.2307/588083)
- Grossi, G. y Pianezzi, D. (2017). “Smart cities: Utopia or neoliberal ideology?” En: *Cities*, N.º 69, pp. 79-85. DOI: [10.1016/j.cities.2017.07.012](https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.07.012)
- Hutchins, E. (2006). *Cognition in the wild*. MIT Press, Cambridge, Mass.
- IDEO (2015). *The field guide to human-centered design: design kit*. IDEO, San Francisco.
- Kim, B. (2015). *Understanding gamification*. (2a Ed., vol. 51, Rep.). American Library Association, Chicago, IL.
- Luchs, M.; Swan, S. y Griffin, A. (2016). *Design thinking: New product development essentials from the PDMA*. John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.



- Madianou, M. y Miller, D. (2012). "Polymedia: Towards a new theory of digital media in interpersonal communication". En: *International Journal of Cultural Studies*, vol. 16, N.º 2, pp. 169-187. DOI: [10.1177/1367877912452486](https://doi.org/10.1177/1367877912452486)
- Pink, S.; Horst, H. A.; Postill, J.; Hjorth, L.; Lewis, T. y Tacchi, J. (2016). *Digital Ethnography: Principles and practice*. SAGE, Los Angeles.
- Plattner, H.; Meinel, C. y Leifer, L. (eds.) (2011). *Design thinking: Understand - Improve - Apply*. Springer, Heidelberg.
- Raymond, E. S. (2010). *Cathedral and the bazaar*. SnowBall Publishing, La Vergne, TN.
- Soesilo, R. (2014). "Local wisdom as the ontological foundation to postmodern urban-design in a developing country". En: *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, vol. 2, N.º 4, pp. 54-67. DOI: [10.14246/irpspd.2.4\\_54](https://doi.org/10.14246/irpspd.2.4_54)



DEPARTAMENTO  
DE ANTROPOLOGÍA

---



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1826



# Estilos de vida en *millennials* (milénicos). Estudio en dos zonas gastronómicas de Cali (Colombia)<sup>1</sup>

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a9>



Carolina Daza Escobar

Magíster en Ciencias de la Organización, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali (Colombia). Docente de cátedra de la Escuela Nacional del Deporte y la Fundación Academia de Dibujo Profesional. Dirección electrónica: [calita\\_da@yahoo.es](mailto:calita_da@yahoo.es)

Diego Hernán Varón Rojas

Doctor en Humanidades - Estudios Sociales de las Organizaciones, Universidad Eafit. Profesor de cátedra, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali (Colombia). Dirección electrónica: [diegovaron721@yahoo.es](mailto:diegovaron721@yahoo.es)

**Resumen.** Este artículo de investigación se propone analizar los estilos de vida en jóvenes consumidores del sector gastronómico en dos de las áreas más representativas de la ciudad de Cali (Colombia). Este análisis se apoyó en la argumentación teórica sobre el entorno cultural propuesta por el humanista vallecaucano Fernando Cruz-Kronfly, en diálogo con autores representativos del mercadeo. Metodológicamente se utilizaron la observación participante y entrevistas en profundidad, realizadas a jóvenes consumidores que tienen entre 18 y 30 años. Con los datos recogidos, se hizo necesario dividir a los *millennials* (milénicos) en tres categorías. Al aumentar la edad, los estilos de vida y gustos van cambiando, lo particular es que se conservan ciertos elementos de identidad.

**Palabras clave:** entorno cultural, sector gastronómico, restaurantes, jóvenes consumidores.

1 Este artículo es producto de la investigación denominada “Nomadismo en el sector gastronómico: organizaciones y consumidores en Cali - Colombia (2010-2016)”, realizada como estudiante de la maestría en Ciencias de la Organización y sustentada en abril de 2019. Muchos datos han sido actualizados con el fin de responder a los cambios generados a partir del covid-19.



## Lifestyles in millennials. Study in two gastronomic areas of Cali (Colombia)

**Abstract.** This article aims to analyze the lifestyles of young consumers in the gastronomic sector, in two of the representative areas of the city of Cali (Colombia). This analysis was based on the theoretical argumentation on the cultural environment proposed by the Valle del Cauca humanist Fernando Cruz-Kronfly, in dialogue with representative authors of marketing. Methodologically, participant observation and in-depth interviews were obtained, carried out with young consumers who are between 18 and 30 years old. With the data collected, it became necessary to divide millennials into three categories. With increasing age, lifestyles and tastes change, what is particular is that certain elements of identity are preserved.

**Keywords:** cultural environment, gastronomic sector, restaurants, young consumer.

## Les modes de vie des millenials. Une étude dans deux zones gastronomiques de Cali - Colombie

**Abstract.** Cet article de recherche vise à analyser les modes de vie des jeunes consommateurs du secteur gastronomique, âgés de 18 à 30 ans, dans deux des zones les plus représentatives de la ville de Cali (Colombie). L'analyse prend les bases de l'argumentation théorique sur l'environnement culturel proposée par l'humaniste né à Valle del Cauca, Fernando Cruz Kronfly, en dialogue avec des auteurs représentatifs du domaine du marketing. Sur le plan méthodologique, on s'est basée sur l'observation participante et des entretiens approfondis avec différents acteurs sociaux, principalement des jeunes consommateurs entre 18 et 30 ans. Avec les données recueillies, il a été nécessaire de diviser les millennials en trois catégories. Avec l'augmentation de l'âge, le stule de vie et les goûts changent, la particularité est que certains éléments identitaires sont préservés.

**Mots clés.** environnement culturel, secteur gastronomique, restaurants, jeunes consommateurs.

## Estilos de vida em Millenials. Estudo em duas zonas gastronômicas de Cali, Colômbia.

**Resumo.** Este artigo de pesquisa se propõe analisar os estilos de vida de pessoas entre consumidores do setor gastronômico em duas das áreas mais representativas da cidade de Cali, Colômbia. Este análise apoiou-se na argumentação teórica sobre o ambiente cultural proposto pelo humanista vallecaucano Fernando Cruz Kronfly, em diálogo com autores representativos do mercado. Metodologicamente baseou-se na observação participante e entrevistas em profundidade, realizadas a jovens consumidores que têm entre 18 e 30 anos. Com os dados coletados, foi necessário dividir aos millennials em três categorias. Com o aumento da idade, os agrados vão mudando, o particular é que certos elementos de identidade se preservam.

**Palavras-chave.** ambiente cultural, setor gastronômico, restaurantes, jovens consumidores.

## Introducción

“Salir a comer afuera” es uno de los hábitos que ha aumentado en diferentes lugares del mundo. En Colombia, durante los últimos diez años, las ventas por el consumo de alimentos en restaurantes y otros espacios se han incrementado en un 151% (La Barra, 2014). Los cambios de consumo movieron aproximadamente veinticuatro billones de pesos durante la segunda década del siglo XXI. En la actualidad, estos datos se han incrementado hasta 200%. Las organizaciones del sector gastronómico colombiano se han favorecido con estas nuevas formas de consumo. Según *La Barra*

(2014), se ha pasado de 187 billones de pesos destinados a compras en 2003, a más del doble en tan solo 18 años. Esto refleja los cambios de hábitos de consumo en las familias colombianas.

El sector gastronómico ha sido un gran protagonista del crecimiento económico. Su desarrollo ha incidido en la apertura de restaurantes, zonas de comidas, entre otros establecimientos, luego de las restricciones vividas debido a la pandemia en 2020. La apertura de estos lugares incidió en el aumento de contrataciones. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), de los 22 millones de trabajadores activos que tiene el país, 1,2 son empleados en el subsector de restaurantes. En cifras, este sector genera el 6% de los empleos en el país y aporta el 4% al PIB nacional, casi \$32 billones (León, 2016). Acodrés<sup>2</sup> señala que durante 2015, el sector movió 34 billones de pesos al año y generó 1,5 de cada 10 empleos en el país (Portafolio, 2015). Las cifras fueron sensibles a las políticas de distanciamiento social vividas durante el año 2020 y parte de 2021. De acuerdo con Acodrés se enfrentaron diversos retos, entre ellos, el despido de 320.000 empleados, 7 billones de pesos en pérdidas, el cierre de al menos 18.000 restaurantes solo en Bogotá, 48.000 en todo el país, y cerca de 12.000 bares a nivel nacional (Equipo Editorial Py+, s. f.).

A pesar de estos datos tan desalentadores, en mayo de 2021 *Portafolio* señaló que Colombia era un “referente en la gastronomía de la región” (Portafolio, 2021). El PIB de su economía registró una contracción histórica del 6,8% en este último año, de forma que los aires de recuperación empezaron a llegar con fuerza para algunas industrias, como la gastronómica. El impacto del sector en el departamento de Valle del Cauca no ha sido distinto. Durante el año 2014, el PIB departamental fue de 9,3%, del cual el sector de preparación, restaurantes y hoteles aportó el 5,7%, mientras que en 2013 fue de 3,9%. Lo anterior muestra que la reputación de Cali como “el segundo destino gastronómico del país” se ha fortalecido. Esto significa que además de aumentar la creación de restaurantes y mejorar la calidad en la oferta, muchas personas escogen la ciudad como destino gastronómico, para disfrutar las delicias que “se cocinan” (El Pueblo, 2013).

Los vientos de cambio son continuos, aún más, con la crisis provocada por el covid-19. El nomadismo en el sector gastronómico es una realidad. A comienzos del año 2015 la firma consultora Restaurant Rescue hizo proyecciones sobre la falta de estabilidad sostenida en los establecimientos. En efecto, las cifras alarmantes fueron arrojadas por Acodrés al finalizar el mismo año: “de diez restaurantes que se inauguran en Colombia, cuatro cierran al cabo de los primeros seis meses o al año de abrirse” (Portafolio, 2015: [En línea]). En este contexto, nuestra investigación tuvo como

---

2 Acodrés es la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica. Como gremio, representa los intereses del sector. Se ha posicionado como uno de los más importantes, para fortalecer el turismo, que reúne también al sector gastronómico colombiano.

objetivo analizar de forma cualitativa los estilos de vida de jóvenes consumidores entre 18 y 30 años, en dos de las áreas más representativas de la ciudad de Cali (Colombia). Para su realización, se partió de la discusión teórica sobre el entorno cultural, desarrollada por el humanista vallecaucano Fernando Cruz-Kronfly.<sup>3</sup>

El fenómeno del nomadismo gastronómico ha permanecido incomprendido por diversas razones, entre estas, porque los dueños de estos restaurantes han estudiado poco los estilos de vida de los nuevos clientes (Daza, 2019). Es relevante identificar las características centradas en los *millennials*, en adelante milénicos, lo que permite comprender el nuevo tipo de “nomadismo contemporáneo”. Según la bibliografía sobre la modernidad tardía, la posmodernidad e hipermodernidad, el consumidor es un individuo nómada en todos los aspectos de su vida, totalmente efímero, pendiente de las tendencias, hiperconectado para expresarle al mundo lo que siente y piensa, con nuevos hábitos de consumo, que más que buscar variedad de menú y buena sazón, busca nuevas experiencias y sensaciones diferentes, ya que tiene la capacidad adquisitiva debido a que tiene el pensamiento de “trabajar para vivir” y para disfrutar. Por su misma efervescencia, no acepta ofertas gastronómicas limitadas y rígidas (Bauman, 2002 y 2007; Cruz-Kronfly, 2009; Redeker y Rodríguez, 2014; Sibilia, 2008).

Los estudios sobre estilos de vida y cambios de hábitos en la generación de los milénicos son innumerables. Se destacan para el caso de América Latina y el Caribe los aportes de Novella *et al.* (2018) desarrollados a partir de un estudio con 15.000 jóvenes entre 15 y 24 años. Ante la falta de alternativas laborales, se proponen formas de transición, para que sea exitoso el ingreso al mercado laboral. El uso de redes sociales es otro ejemplo interesante. Se busca desarrollar ocupaciones para esta situación: consumidor, contribuyente o creador de la introducción de marcas de lujo; esto hace necesarias investigaciones comparativas, como es el caso del trabajo realizado entre México e Italia (Casagrande y Sarfati, 2019). Con el auge tecnológico y el despliegue de dispositivos digitales, el fenómeno *instagrammer* (en adelante instagramero) se convierte en una revolución global que es agenciada por jóvenes (González y Aguaded, 2020). Otro trabajo también incluye el uso de redes sociales por jóvenes universitarios en Ecuador (Abendaño *et al.*, 2018). Son diversos los estudios sobre hábitos de consumo para plataformas digitales utilizados, por ejemplo, para el transporte entre estudiantes universitarios de Bogotá y Ciudad de México (Peñalosa, López y Fisher, 2021). En resumen, los milénicos constituyen una generación que consume y gasta diferente (Saucedo *et al.*, 2018).

---

3 Fernando Cruz-Kronfly es un investigador colombiano nacido en Buga el 8 de abril de 1943. Ha sido docente de maestría en la Universidad del Valle durante décadas. En 1996 esta misma universidad le otorgó el título de doctorado *honoris causa* en Literatura. Los autores dedican este artículo al profesor Fernando Cruz-Kronfly. Gracias por sus enseñanzas y discusiones generadas en clase.

Han aumentado las investigaciones sobre el entorno cultural en el que se ubican los milénicos, y en particular por empresas del sector gastronómico. El consumo responsable pareciera una tendencia no solo en Uruguay, sino en diversos países de la región (Galindo y Torres, 2020; Guerra, 2020). También se estudia al consumidor universitario respecto al servicio de entrega a domicilio en el sector de restaurantes en tiempos de pandemia, en el cual los jóvenes dan prioridad al servicio antes que a la marca (Sornoza, Soto y Moscoso, 2021). Son diversos los estudios que caracterizan las principales tendencias en gastronomía. Se intenta contribuir al fortalecimiento de las relaciones sociales y la gastronomía tradicional y popular como un factor central de identidad, a partir de los nuevos escenarios en México (López *et al.*, 2016). Un fenómeno semejante ha vivido la gastronomía peruana, que ha visto una drástica expansión de restaurantes y de atención a su gastronomía, lo cual es conocido como el “boom de la gastronomía”. Los chefs peruanos se han convertido en celebridades nacionales: sus esfuerzos emprendedores y culinarios se han retratado como medio de transformar a Perú en una nación más próspera (Lasater, 2018). También están los ejercicios comparativos entre turistas internos pertenecientes a esta generación en dos países de América Latina: México y Brasil (Larios, 2019). Son diferentes las organizaciones a las que investigaciones como la presente, aportan al conocimiento del cambio en los estilos de vida entre los jóvenes, ayudándoles a diseñar, con esta información, planes de negocio, estrategias de mercadeo, novedosas formas de contratación e incluso, repensar la atención al cliente (Ferriari y Orozco, 2018; Galindo y Torres, 2020).

Es pertinente entonces investigar esta nueva generación de clientes y su incidencia en dos de las diez zonas gastronómicas con que cuenta la ciudad de Cali, conocidas como San Antonio y Ciudad Jardín. Se eligieron por ser lugares visitados por turistas y locales, siendo verdaderas zonas de expansión en esta industria. El estudio busca arrojar luces al empresariado, sobre la insuficiencia de generar estrategias de fidelización tradicional. Para lograr que las organizaciones de este sector tengan vigencia en el mercado, se debe pensar en un nuevo tipo de consumidor, representado por una fuerte tendencia hacia el nomadismo.

Si bien la investigación se desarrolló en dos zonas gastronómicas, no se pretende realizar generalizaciones a partir de estos sectores como si se tratase de evaluar el todo, solo por dos partes. Se realizaron entrevistas en profundidad a jóvenes consumidores sobre sus estilos de vida y la incidencia de estos en los establecimientos gastronómicos. Así, este artículo se divide en cinco partes, a saber: 1) base conceptual sobre el estilo de vida como característica central del entorno cultural, 2) metodología de estudio para abordar el sector gastronómico, 3) contexto de las zonas señaladas para la investigación en Cali, 4) introducción de las categorías influenciadores, blogueros y *foodies* (en adelante comidistas), y 5) conclusiones de este estudio. Entonces, sin más preámbulos...

## Estilos de vida y nomadismo como conceptos de la modernidad

Las organizaciones del sector gastronómico han adquirido una mayor relevancia en el mundo actual. A pesar de las medidas de distanciamiento generadas por los entes gubernamentales, se han desarrollado importantes nichos como las ventas en línea mediante plataformas para “pedir” comida a domicilio. “Según datos de Fenalco, en el último año, la facturación de los restaurantes en ventas no presenciales o por domicilios reportó un crecimiento de 98,7% y las transacciones mostraron una variación de 120%” (Portafolio, 2021: [En línea]).

Los estudios sobre gastronomía se han abordado desde diversas temáticas, tales como: identidad cultural, hábitos alimenticios, nutrición, comidas o platos típicos y variedad de platos. Vélez (2013) ha abordado el tema desde una perspectiva humanista, a través de la cual busca reflexionar sobre la convergencia de dos conceptos: saber y sabor en la gastronomía, a partir de la cultura y la epistemología. Igualmente expone que la cocina tradicional hace parte del “patrimonio cultural” del país, así como las formas de preparación. Por medio de los alimentos se demostraba afecto y muchas familias compartían alrededor de una comida experiencias del día, solución de problemas o simplemente, la expresión de cariño hacia otros. A esto se le llamó “la cocina del afecto o cocina familiar”, hecha por la madre o la abuela (Vélez, 2013: 177). En esta línea patrimonial se encuentran muchos trabajos antropológicos; sin embargo, los estudios sobre el entorno cultural, y en particular sobre los estilos de vida en milénicos, son relativamente escasos.

Fernando Cruz-Kronfly (2009) expone que la modernidad llegó a nuestro país con la intención de imitar el modelo renacentista europeo. Cabe aclarar que esto va más allá de adoptar estilos, formas y maneras de un mundo civilizado, las cuales se extendieron por el territorio nacional. Asimismo, se dio por el intercambio y la hibridación cultural de los emigrantes, tanto nacionales como extranjeros, con los coterráneos. Este autor plantea que existen “diferentes sistemas nucleares de pensamiento, como estructuras” y que “en la historia de la humanidad pueden reconocerse cuatro: el sistema animista-mágico-mítico-hechicero, dominante en las sociedades ancestrales; el sistema teológico religioso; el sistema lógico racional y finalmente, el sistema lógico racional del tipo técnico científico” (Cruz-Kronfly, 2009: 2). Todos se utilizan en algunos países, regiones o ciudades más que otros. En Cali cada migrante trajo consigo una cultura, una forma de pensamiento y de creencias que se mezclaron con las que ya existían, logrando un “traslape” cultural en términos de creencias, costumbres, pensamientos, gastronomía y estilos de vida.

Modernidad es sinónimo de “libertad”, de avance en los ámbitos económico, político, tecnológico, social, moral y de pensamiento científico. En el caso caleño, implicó un cambio disruptivo para el cual tal vez nunca estuvo preparada la sociedad, pero que a su vez logró transformaciones de pensamiento. Con las nuevas generaciones, los adolescentes de los años sesenta y setenta empezaron a romper

el “molde”. Tomaron positivamente esta hibridación cultural y aceptaron al otro con sus propias subjetividades, presentándose tendencias fuertes que determinan la acción individual y colectiva. Con los milénicos, dicho “molde” se rompe definitivamente para dar paso a uno nuevo, donde la libertad de ser, pensar y hacer es posible. No obstante, esta modernidad ha traído consigo nuevas “cadenas” a través del capitalismo y el neoliberalismo, ya que mantienen sujeto al individuo por medio del mercado de consumo.

Las organizaciones empresariales como restaurantes, comedores, bares, tabernas y similares, también deben analizar su entorno cultural. De acuerdo con Cruz-Kronfly (1998), la idea de entorno siempre remite a una figura espacial, que establece la distinción estructuralista entre un “afuera” o el entorno, para diferenciarla de un “adentro”, siendo este la organización. Sin embargo, se reconoce que esta expresión territorial dual presenta más críticas que aciertos, razón por la cual se propone superarla. Es preciso considerar aquellos procesos y centros de decisión. De esta forma, el entorno está constituido por procesos o centros de poder y de decisión, “más o menos ajenos al control organizacional” (Cruz-Kronfly, 1998: 34).

Cruz-Kronfly (1998) entiende el proceso como una dinámica en la cual los actores presentan ausencia de voluntad o intensión conscientemente orientada a un fin. Gareth Jones (2008) expone que el entorno o ambiente organizacional es un conjunto de fuerzas o dimensiones que “rodean” a las organizaciones, las cuales tienen la capacidad de afectarlas en la forma en que operan, así como en el acceso a los recursos escasos. El entorno puede ser diferenciado de dos formas: general y específico. El primero está integrado por fuerzas económicas, políticas y legales, sociales, demográficas, tecnológicas, internacionales y culturales. Las organizaciones “no pueden controlar completamente” (Jones, 2008: 56), pero sí mantienen interacciones e influencias sobre el entorno específico. El segundo está constituido por el gobierno, los clientes, los distribuidores, los proveedores, los competidores, entre otros grupos de interés. Es decir, el entorno específico permite tener una interacción más directa de la organización con sus grupos de interés.

“El entorno cultural, como todos los entornos, tiene mucho de proceso pero también mucho de centros de poder y/o decisión. El proceso de la cultura es un proceso más o menos espontáneo de los pueblos” (Cruz-Kronfly, 1998: 38-39). Al considerar el control social, el consumo y la productividad en las sociedades modernas, la cultura se ha convertido en un objeto, producto de la manipulación intencional para producir determinados efectos y resultados. Se resalta la idea de que el entorno cultural es manipulado para lograr el consumo deseado y el aumento de la productividad empresarial. En este sentido, las organizaciones empresariales terminan influyendo sobre los estilos de vida, a la vez que estas formas de ser generan incógnitas necesarias de interpretar para el mercadeo.

Armstrong y Kotler (2013) definen el estilo de vida como “un patrón de vida de un individuo que se expresa en sus actividades, intereses y opiniones” (p. 138).



Generalmente se mide a partir de las actividades como trabajo, pasatiempos, deportes, frecuencia de compra y participación en eventos sociales; desde los intereses como tipos de alimentos que consume, la moda que utiliza, el tipo de familia que tiene y sitios que frecuenta para recrearse; y opiniones desde el punto de vista propio del individuo, sobre lo que piensa de las cuestiones sociales, los negocios y los productos. Es decir, “el estilo de vida perfila todo el patrón de acción e interacción de la persona en el mundo” (Armstrong y Kotler, 2013: 138).

El concepto de estilo de vida ha sido tema de discusión en las ciencias sociales, siendo el intelectual alemán Max Weber uno de los primeros en emplearlo. Sin embargo, el psicólogo Alfred Adler en 1929 lo utilizó con mayor detalle. Este concepto sirve para explicar la forma en que una persona tendría que “vivir su vida” a futuro. Posteriormente diferentes autores ampliaron esta noción para referirse a las actitudes, intereses, sentimientos y valores de las personas que conectan con otros que tienen un estilo de vida similar.

Mucho se ha hablado de la generación de los milénicos, pero, ¿realmente cómo son?, ¿qué les gusta?, ¿cuáles son sus metas? Según Howe y Strauss (2009) son nacidos aproximadamente entre 1982 y 2002,<sup>4</sup> y están entre las edades de 16 y 36 años. En Colombia, según las proyecciones del Dane, en 2017 había 12.067.265 personas entre los 20 y los 34 años, y 3.318.380 estaban en edades entre los 35 y 39 años. Es decir, los milénicos son más de la cuarta parte de la población colombiana, estimada en 49.291.609 (González y Mercado, 2014). Cabe aclarar que en cada país tienen rasgos diferentes, sin embargo, hay características relativamente homogéneas<sup>5</sup> a nivel mundial, como, por ejemplo: para ellos, navegar en la web es una necesidad básica, igual de importante que el agua, el aire, la comida y el techo; además, no existe un límite entre el mundo real y virtual, ya que las redes sociales son parte de su identidad.

Sus dispositivos móviles están llenos de fotos, por lo que no las guardan en un álbum; les gustan los tatuajes y a temprana edad ya se han hecho por lo menos dos; viven en un mundo donde los padres todo se los han dado; se han educado en ambientes flexibles, es decir, los padres poco imponen la autoridad, por lo que la comunicación no es vertical sino horizontal; piensan que todo se lo merecen, tienen gran variedad de opciones para elegir la forma en que quieren vivir y suelen utilizar mucho la frase: “mi papá y mi mamá me lo tienen que dar porque yo no les dije que me tuvieran”. Son impulsivos, tienen exceso de autoestima y se dejan llevar por la

---

4 Vale la pena aclarar que no hay consenso respecto a este intervalo de fechas, ya que algunos autores exponen que son los nacidos entre 1980 y 2000.

5 Este término es utilizado por Gary Armstrong y Philip Kotler para explicar los requisitos para la segmentación eficaz de mercado (Armstrong y Kotler, 2013).

satisfacción inmediata. Entre ellos funcionan aplicaciones de sexteo (*sexting*)<sup>6</sup> como Tinder o Snapchat; son individualistas y solo piensan en ellos mismos (Alarcón y Larraz, 2015).

Vargas (2018) presenta un estudio realizado por la firma Raddar para American Express, llamado “¿Qué quieren los *millennials* colombianos?”. Este reveló lo siguiente:

El 87% desea viajar a algún destino internacional, aunque no descartan los destinos nacionales. Esta generación no puede estar sin su dispositivo móvil: el 84% sienten que deben estar conectados a sus redes sociales: el 79% para chatear con los amigos, el 58% para revisar el correo del trabajo, el 48% para revisar páginas de noticias y el 23% para realizar compras por internet. Seis de cada diez no quieren casarse ni tener hijos, prefieren tener mascotas. Y el 76% de los milénicos mayores de 30 años piensa que es primordial para su felicidad comprar la casa de sus sueños (Vargas, 2018). La llamada generación Y tiene más acceso a la educación, ya sea de manera presencial o virtual. Les preocupa el impacto que puedan generar algunas marcas de productos o servicios al medio ambiente. Saben reciclar y les parece muy importante hacerlo. Tienen claro que no recomiendan un producto si no lo usan o si no lo conocen.

Por otro lado, en el ámbito laboral, esta es una generación que tiene confianza en sus capacidades; sin embargo, para ellos no es fácil seguir órdenes y más si se trata de un jefe que no tiene los conocimientos suficientes para guiarlos. Trabajan poco en equipo porque son autosuficientes. Los milénicos más jóvenes buscan sentirse identificados con la actividad comercial o el objeto social de la empresa, con la cultura, el ambiente laboral y la responsabilidad social de la organización. El 60% quieren desempeñarse en trabajos que puedan ayudar a la comunidad, que tengan acceso libremente a redes sociales. También que tengan flexibilidad de horarios y que el jefe los retroalimente constantemente sobre su desempeño para poder mejorar. En cuanto a la presentación personal, al 79% les gusta ir en *jeans* y el 93% quisieran trabajar en una organización que les permita ser ellos mismos (Alarcón y Larraz, 2015).

Asimismo, González y Mercado (2014) exponen que gracias a esta generación se ha aumentado la modalidad de contratación por prestación de servicios o *freelance* (en adelante independiente), como lo llaman ahora, *NextGen*<sup>7</sup>

6 “Sexting es una palabra tomada del inglés que une ‘Sex’ (sexo) y ‘Texting’ (envío de mensajes de texto vía SMS desde teléfonos móviles). Aunque el sentido original se limitase al envío de textos, el desarrollo de los teléfonos móviles ha llevado a que actualmente este término se aplique al envío, especialmente a través del teléfono móvil, de fotografías y vídeos con contenido de cierto nivel sexual, tomadas o grabadas por el protagonista de los mismos” (Pérez *et al.*, 2011: 6).

7 *NextGen* es un fenómeno global. Son trabajos de medio tiempo, empleos provisionales, contratos temporales, *freelance* o de trabajador independiente, bajo las plataformas de trabajo en línea. Un estudio realizado este año por ManpowerGroup arrojó que el 96% de los milénicos prefieren este

y teletrabajo, en cualquier profesión, ya que no les gustan las jornadas de trabajo tan largas. Un estudio realizado en Colombia en el año 2015 por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC), arrojó que tres de cada diez personas trabajan en esta modalidad y los demás dividen su tiempo. Trabajan en dos modalidades: dependiente e independiente. En este mismo estudio se entrevistó a Guillermo Bracciaforte,<sup>8</sup> quien expone que “gracias al internet hoy se puede trabajar desde cualquier parte del mundo como si estuvieras en la oficina” (Portafolio, 2018: [En línea]).

En Colombia, el número de teletrabajadores pasó de 31.553 a 122.278 del año 2012 al 2018 respectivamente. Las regiones que contratan más trabajadores independientes son: Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca, y son los hombres quienes más utilizan esta modalidad. Asimismo, las empresas que más se han beneficiado con este tipo de contratación son las mipymes, ya que logran realizar trabajos específicos y reducir costos fijos (Portafolio, 2018).

En definitiva, una característica importante en esta generación que vale la pena resaltar es que son jóvenes muy independientes tanto en su forma de pensar como de actuar y tienen la capacidad de ver las cosas mucho más fáciles de realizar en relación con la generación X. Esto se debe a que muchos crecieron en hogares de padres ausentes, porque tuvieron que trabajar tiempo completo para poder sacar adelante a su familia y darle a sus hijos lo que necesitaban, o en su defecto con uno de los dos padres, como resultado de la situación económica del país. En la actualidad, el estilo de vida es una característica central que permite entender el entorno cultural de los milénicos. Después de esta presentación conceptual, se avanza en el estudio cualitativo.

### **Metodología para el estudio de los estilos de vida en el sector gastronómico**

La población escogida para llevar a cabo la investigación estuvo constituida por jóvenes entre 18 y 30 años de la ciudad de Cali, pertenecientes a la generación Y, quienes son conocidos como milénicos, que frecuentan los restaurantes de las zonas de San Antonio y Ciudad Jardín. Asimismo, se incluyeron los propietarios de dichos establecimientos y algunos especialistas del sector, como chefs, cocineros, especialistas en mercadeo gastronómico y docentes del área. Para estos, el consumismo y el nomadismo hacen parte del estilo de vida, son algo normal. Cuando los entrevistados hablan de sus aspiraciones, naturalmente responden que

---

tipo de trabajos porque les permiten equilibrar su vida personal, ingresos y crecimiento profesional (El Espectador, 2018).

8 Guillermo Bracciaforte es cofundador de Workana, una plataforma que ayuda a conectar a los trabajadores independientes y remotos con proyectos en Latinoamérica.

entre ellas están: viajar, emprender y buscar su propia felicidad. Se retoman aquí algunas expresiones planteadas por los mismos jóvenes.

Para la investigación se utilizaron dos técnicas de recolección de datos, que se explican a continuación:

1) Entrevistas en profundidad semiestructuradas de carácter etnográfico, a través de las cuales se buscó analizar los comportamientos y hábitos de estos jóvenes de la siguiente manera: se escogieron 20 jóvenes que visitan las zonas gastronómicas elegidas, 10 que van a Ciudad Jardín y 10 que visitan San Antonio; estos individuos se repartieron entre hombres y mujeres pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6, ya que según la Alcaldía de Santiago de Cali, en San Antonio se encuentran los estratos 3, 4 y 5 y en Ciudad Jardín los estratos 4, 5 y 6 (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014). Algunas de las preguntas formuladas fueron: ¿en qué momentos vas a un restaurante? (celebraciones, reuniones de trabajo, etc.), ¿usualmente qué pide: un plato que ya conoces o buscas una opción desconocida?, ¿le preguntas al mesero por los ingredientes o preparación de los platos?, etc.

2) Observación participante: a estos jóvenes se les realizó acompañamiento en los hogares a fin de observar qué comen, a qué horas, por qué comen lo que escogen, por qué salen a comer, cada cuánto salen a comer y qué nivel de importancia tiene la comida para cada individuo. Para lograr esto, la muestra se determinó según el principio de saturación, para lo cual se realizó el seguimiento de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, de modo que este terminó en el momento en que dichos resultados fueron repetitivos. Los instrumentos para recolectar los datos incluyeron el diario de campo. Por otro lado, la observación participante libre se realizó de forma semiestructurada a restaurantes de las dos zonas gastronómicas seleccionadas.

En resumen, los instrumentos para recolectar los datos de acuerdo a los diferentes tipos de actores sociales fueron: diario de campo, registro fotográfico y grabaciones de audio. Las entrevistas fueron grabadas y tuvieron una duración de 80 a 120 minutos. Estas se retransmitieron con el fin de realizar la transcripción de cada una de ellas. Vale la pena señalar que el trabajo de campo cumplió con la ética de la investigación etnográfica: cada participante dio su aprobación para hacer el registro a través de grabaciones y fotos del sitio o de ellos mismos, asegurando el anonimato. Igualmente, se brindó la confianza para que el entrevistado pudiera expresarse de manera abierta, libre y sincera sobre la experiencia de consumo en el sector gastronómico, como lo expresan dos jóvenes:

Me gustaría poder conocer muchos lugares, muchos espacios de la cocina [...] darle una forma de muchos sueños que tengo y poder aspirar a hacerlos realidad, [...] tener mi propio negocio que tuviera que ver con lo que estudié: gastronomía. Me gustaría tener una unión más cercana con mi familia y con las personas que les importo (Entrevistado N.º 1).

Tener el restaurante *cabaret*, esa es mi meta y no voy a descansar hasta tenerlo, es así de sencillo. A nivel personal, quiero poder tener tranquilidad y paz mental, porque a pesar de que he hecho grandes cambios en mi vida sigo con una crisis existencial muy fuerte que me trasnocha y me quita la paz, mantengo corriendo todos los días buscando aún esa felicidad que no he podido encontrar. A nivel familiar volver a estar unidos con ellos y devolverles en amor, en tiempo, en dinero, absolutamente todo lo que ellos han dado por mí (Entrevistado N.º 18).

## Contextos de análisis de los estilos de vida en San Antonio y Ciudad Jardín

De acuerdo con la Secretaría de Cultura y Turismo de Cali, esta ciudad cuenta con 10 zonas gastronómicas y 23 espacios, contando centros comerciales y barrios en los que siempre ha existido oferta gastronómica. Estas zonas incluyen programas culturales, satisfaciendo los gustos de los consumidores en la tercera ciudad más importante de Colombia, y la primera del suroccidente. La investigación se realizó en dos sectores gastronómicos relevantes de Santiago de Cali: San Antonio y Ciudad Jardín.

El barrio San Antonio está ubicado en la comuna 3, la cual se encuentra localizada al noroccidente de Cali y corresponde al centro principal de la ciudad. Limita al occidente y noroccidente con la comuna 2, al oriente con la comuna 4, al suroriente con la comuna 9 y al sur y suroccidente con la comuna 19. El barrio tiene dos estratos socioeconómicos: 3 y 4. Está rodeado por barrios como El Peñón, La Merced, San Cayetano y Los Cristales. Fue declarado por acuerdo municipal como Patrimonio Cultural y Arquitectónico desde 1985 (JAL Comuna 3, 2012-2015), y es una de las zonas más tradicionales de la ciudad.

El barrio comenzó a formarse a finales del siglo XIX, cuando se fundó lo que se conocía como la “Villa de Santiago de Cali”, la cual estaba conformada por cinco barrios con nombres de santos, entre los que se encontraba San Antonio. Cuando este barrio surgió, solo estaba habitado en su parte baja, contigua a La Merced, por algunos comerciantes, funcionarios y propietarios de fincas; en cambio en su parte alta, más próxima a la capilla de San Antonio, hasta la “calle de la acequia”, habitaban artesanos pulperos, maestros de escuela y funcionarios que, desde su condición económica, se sentían orgullosos de su religiosidad, su respeto al orden tradicional, su austera dignidad y su conservadurismo, que exhibían para diferenciarse de los plebeyos del “Vallano” (Vásquez, 2001).

Como punto de referencia del barrio, y a la vez de Cali, está la capilla de San Antonio, que es una reliquia cultural y arquitectónica. Fue fundada en el año 1744 en honor al santo de Padua, de donde toma su nombre el tradicional barrio. Junto con la iglesia La Merced, es la única que conserva la arquitectura propia de su época. La capilla es valiosa por su altar mayor de estilo barroco, por la autenticidad de la época de sus imágenes y por sus viejas campanas. Además, es el mirador natural de Cali,

ya que desde allí se observa la ciudad, resaltando la hermosa arquitectura del barrio (Díaz, 2016).

San Antonio es un espacio de referencia en la ciudad. Es como un pequeño pueblo tranquilo dentro de una ciudad, dentro de una metrópoli que despierta con la apertura del sector gastronómico. Llegar a este barrio significa alejarse del bullicio y el tráfago, es como entrar a “otro mundo”, donde se encuentra una importante diversidad de negocios. Allí se encuentran casas antiguas hechas de bahareque y ladrillo, intercaladas con otras más modernas, levantadas con cemento y hierro, representando el abanico de la historia urbana de la ciudad (Moncada, 2011).

De otro lado, el barrio Ciudad Jardín está ubicado en la comuna 22, al sur de Cali. Limita al occidente y sur con los corregimientos de La Buitrera y Pance, al norte con las comunas 18 y 17, y al oriente con el corregimiento El Hormiguero. La comuna 22 cubre el 8,8% del área total del municipio de Santiago Cali, con 1.058,9 hectáreas, y está compuesta por un barrio y cuatro urbanizaciones o sectores (Alonso *et al.*, 2007).

Para la década de 1960, Cali siguió expandiéndose físicamente en varias direcciones. Hacia el sur se creó el barrio Ciudad Jardín. La zona fue concebida como residencial para grupos sociales altos y medios (Vásquez, 2001). Inicialmente el barrio era como su nombre lo indica: un jardín. Tenía más árboles que personas, más zonas verdes que calles, más silencio que estruendo y hasta el clima era diferente: disminuía en dos o tres grados centígrados comparado con el clima del resto de la ciudad (El País.com.co, 2012). El barrio Ciudad Jardín “se ubicó en territorios de la antigua Hacienda Cañasgordas, terrenos que, aunque divididos, seguían perteneciendo en su mayoría a las élites tradicionales y a las nuevas clases dirigentes de la ciudad” (Donado, 2008: 58).

Pasado el tiempo, la comuna 22 sufrió cambios. Comenzó a ensancharse y a poblarse con lujosas viviendas rodeadas de zonas verdes. Atrás empezó a quedar la tranquilidad y el silencio, pues llegó la urbanización y con ella universidades, colegios, centros deportivos, locales comerciales para *boutiques*, clínicas de belleza, concesionarios de carros, venta de productos orgánicos, restaurantes y bares (Donado, 2008; El País.com.co, 2012). Hace aproximadamente veinte años dicho desarrollo llegó a tal punto, que es considerada como otra de las zonas gastronómicas y turísticas de Cali.

### **Influenciadores, blogueros y comidistas (*foodies*) en las dos zonas gastronómicas**

Para los milénicos es importante que el trabajo sea divertido, por esto el auge de nómadas digitales, que son personas que trabajan y viajan a la vez. Necesitan un buen celular, un computador portátil y una cámara digital con buena memoria, para mostrar los lugares que visitan, nombrando las marcas que usan, y son estas las que los

patrocinan si tienen muchos seguidores, generando relaciones gana-gana: por el lado de la organización porque aumentan los clientes potenciales, y por parte del nómada digital, porque conoce otros destinos de forma gratuita. Algunos de estos nómadas son: Juanito Viajero y La Profe de Turismo. Igualmente, están los influenciadores, blogueros, youtuberos e instragrameros, cuyo trabajo es llegar a los consumidores recomendando marcas de productos y servicios; como ejemplo de estos están: Luisa Fernanda W y El Mindo.

En cuanto al sector gastronómico, hay que decir que los establecimientos que pertenecen a este ámbito también tienen que tener en cuenta el estilo de vida de los jóvenes de esta generación. Los retos de consumo que ellos imponen no solo están en la moda y la tecnología, también están en la gastronomía, al punto de que muchos se han dado cuenta de que además de gustarles comer, también les encanta cocinar; y gracias a las redes sociales la gastronomía se ve y se consume de otra manera: subir y comentar fotos de diversos platos es esencial para los milénicos.

Se impone así la generación de los comidistas (*foodies*), la cual comprende a un grupo de personas que están en la búsqueda de experiencias auténticas alrededor de la comida y las bebidas, además de la cultura autóctona de cada región. Ser comidista es también un nuevo estilo de trabajo, ya que ellos programan citas con los restaurantes y bares, ya sea porque el establecimiento se los pide o porque ellos han escuchado comentarios positivos. La herramienta principal para este tipo de labor es un celular con buena cámara, un buen computador y tener redes sociales, pues a través de ellas mostrarán las fotos del establecimiento y de los platos que este ofrece, pues “una imagen vale más que mil palabras”.

Cabe aclarar que un comidista no es un crítico de comida. Son un cliente más, con una cantidad de seguidores en redes sociales. Ellos tienen algo muy claro: si un plato no les gustó, no lo publican, y le informan al propietario o administrador del establecimiento lo que deben mejorar. Son conscientes de que un mal comentario puede llegar a destruir lo que se tardó años en construir. Si por el contrario, el plato les gustó mucho por su sabor, presentación y el ambiente que generó el sitio, entonces lo publican. Como ejemplos de esta tendencia están: @alejandraguerrat,<sup>9</sup> @dondeestaelcalvo y @tuliorecomienda.

Esta generación es criticada por unos y defendida por otros. Retomando a Bauman (2002), esta generación es inmediateista, para ellos todo tiene fecha de caducidad, incluyendo los sentimientos; son nómadas por naturaleza debido a su tipo de crianza. Para estos jóvenes, vivir el presente es lo más importante: el futuro

---

9 Es comidista y propietaria de la página *Cali Gourmet*, que es una guía gastronómica en redes sociales, donde Alejandra y su novio comparten sus experiencias sobre restaurantes, eventos gastronómicos y marcas de comida, con un lenguaje fresco, joven y muy interactivo. *Cali Gourmet* nace de la falta de una guía gastronómica eficiente sobre la ciudad y como pasatiempo (se inspira en *Bogotá Eats*, un blog de la guía gastronómica de Bogotá).

no existe y el hedonismo hace parte fundamental de su existencia. Sin embargo, para esta investigación se hizo necesario dividir a los milénicos en tres categorías pues, a medida que van creciendo, sus gustos van cambiando, aunque su esencia sigue siendo la misma: adquieren responsabilidades que los obligan a permanecer más tiempo en sus puestos de trabajo, pero quieren seguir viajando y conociendo culturas, se vuelven más selectivos y siguen siendo nómadas, pero con un porcentaje importante de sedentarismo, por ejemplo: visitan restaurantes hasta encontrar el ideal según el tipo de comida y se fidelizan con él.

Yo miro las cosas de una manera diferente, yo creo que es una generación huérfana de papá y mamá, al ser una generación huérfana de papá y mamá. Ellos querían conseguir cosas para darte. ¿Hasta dónde alguien está dispuesto a irse con su hijo a trabajar? Entonces lo que veo yo en los chicos es que se hicieron la vida solitos y es un momento muy duro para ellos, donde se refugiaron en los aparatos y no tuvieron quién les dijera, quién les pusiera límites, quién les hiciera presencia [...] El *millennial* no afecta, algún día dejará de serlo, algún día va a tener sus hijos; sí, algún día prueba el chicharrón de Ringlete que es el mejor, bueno, no digo el mejor de Cali, es muy bueno y cuando lo quiera pues va a venir aquí y se lo va a comer aquí. Yo los tengo aquí todo el tiempo sentados, porque ellos van, buscan la promoción. Ellos tienen algo claro, donde está lo que les gusta van y lo compran. Lo que hay que hacer es también estar al alcance de ellos, si yo te voy y te vendo un lomo a la criolla en \$50.000 pues de pronto no vienen, pero si vos tenés un lomo a la criolla de \$30.000 que es tan grande que pueden comer dos, pueden compartir, cuando él ve que tiene opciones él llega, porque a ellos también les gusta lo bueno (Entrevistada N.º 5 [experta]).

El *millennial* es la oportunidad porque en la medida en que yo empiece a entender que el *millennial* cambie por donde van sus amigos pero yo lo empiece a conquistar, en pocos años, se va a fidelizar con mi restaurante, porque le va a guardar los recuerdos de su etapa de adolescencia y que en cinco años si tiene hijos va a tener ese recuerdo y va a empezar a llevar a su hijo a ese restaurante porque ahí es donde se guardan esos recuerdos (Entrevistada N.º 3 [experta]).

Muchas teorías sobre servicio al cliente dicen que las organizaciones deben tener en cuenta lo que este necesita y superar las expectativas que tiene con respecto a un producto, un servicio o una marca. Para los restaurantes la tarea es un poco más ardua, ya que deben estar en la búsqueda constante de ese plato en aras de conquistar el paladar del cliente y más si se trata de un milénico, quien no solo busca buen sabor, sino también decoración, promoción, a veces cantidad, ambiente agradable, combinaciones fuera de lo común, conexión a internet, lo que hará que puedan fidelizarlo o conquistarlo.

¿Cómo conquistar al *millennial*? Depende del restaurante, yo pensaría que ahí es donde entramos nosotros con las habilidades de entender qué es lo que ellos están buscando y la transición de vida que están sufriendo. Hoy está empezando a trabajar, entonces yo debo entender qué es su trabajo. Los *millennials* por ejemplo no son de oficinas, no son de horarios, son de trabajar en un computador, en cualquier parte. Entonces el *millennial* si es por



ejemplo, un *freelance*, pueden llegar a mi restaurante, estar con música a todo volumen, no tiene problema, si tiene wifi trabaja desde allí, y yo lo que debo entender es cómo esta persona, o por qué esta persona se amaña en mi restaurante. Espero me traiga a otros que también se amañen y puedan trabajar desde mi restaurante, puedan comer y por la noche lleguen sus amigos y puedan seguir allí sentados, entonces es una súper oportunidad que se tiene para poderlos conquistar, más entendiendo que la tendencia laboral es el teletrabajo, es el no estar en una oficina, sino que la persona pueda trabajar desde cualquier lugar de la ciudad (Entrevistada N.º 3 [experta]).

Sin embargo, durante la investigación se pudo encontrar que en Cali existe un restaurante que rompe todos los esquemas en cuanto a atención al cliente. Tanto en las instituciones de educación superior como en conferencias dictadas por especialistas en el tema, se dice que al cliente no se le debe tutear, se le debe llamar por su nombre o decirle señor o señora. Este restaurante hace todo lo contrario. Chef Burger es atendido por milénicos que están vestidos de una manera muy informal: *jeans*, tenis, camiseta, delantal y gorra, se les permite tener *piercings*, tatuajes, bigote o barba, tutean al cliente y, por ejemplo, cuando se van a referir a una mujer le dicen “nena”.

Lo que se quiso desde el comienzo fue como contratar estos pelados que son tatuados con expansores, ¿sí me entendés?, y como romper los esquemas, que la gente llegara y viera ¡huy pero este *man* con esos tatuajes! y al comienzo los miraban súper raro y toda la cuestión y cuando ya interactuaron en el tema del servicio ya eso liberaba unas tensiones y ya el cliente le cambiaba totalmente como el concepto de lo que era la figura, entonces empezaron a generar relaciones súper bacanas. Los pelados van de la mano con la marca también, es el ADN. El objetivo inicial era generar un impacto, es decir, integrar el estilo de vida de ellos con el servicio (Entrevistado N.º 9 [socio de la marca, restaurante Ciudad Jardín]).

El restaurante está ubicado en los barrios El Peñón y Ciudad Jardín, y lleva en el mercado tres y dos años, respectivamente. Para fines de este trabajo se entrevistó al líder operativo y a uno de los socios de la marca en la ciudad de Cali. Ambos son personas totalmente descomplicadas tanto en la forma de vestir como de hablar. Esto es lo que ellos dicen acerca de Chef Burger:

La marca es como muy hípster. Mirá: la filosofía de la marca, más que el concepto es como la simplicidad, buscamos hacer de las cosas simples, cosas grandes. Vendemos como producto principal la hamburguesa, pero no nos quedamos con eso, sino que buscamos que la experiencia sea por lo que viene el cliente, vendemos es la experiencia, más que el producto es la experiencia, los chicos *plays*, así que rompemos como todo esquema de servicio, pero no somos groseros, nos parchamos con los clientes, hacemos de esa hamburguesa otra cosa, es como un plus a ese producto. Al inicio cuando llegamos a Cali, rayamos, porque aquí los caleños somos de muy vos sos el mesero y yo soy el cliente, y ante todo pues yo estoy por encima de vos que me estás atendiendo (Entrevistado N.º 9 [líder operativo, restaurante Ciudad Jardín]).

Se pensaría entonces que este sitio es solo para personas que siguen esta subcultura o jóvenes milénicos; sin embargo, el establecimiento ha logrado llamar la atención de todo tipo de público, tanto jóvenes como adultos, pues personas que se encuentran entre los cuarenta y cincuenta años también acuden al restaurante, permiten este tipo de servicio y no sienten incomodidad alguna porque el mesero se siente junto a ellos a tomar el pedido y hacer sugerencias para el mismo.

Aquí no somos meseros, de hecho, no lo tenemos prohibido solo que no debemos decir algunas palabras entre esas, meseros. Somos personas que te estamos prestando un servicio, estamos igual que vos y nada, solo estamos como prestándote ese buen servicio, estamos haciendo que tú momento sea chévere y hasta ahí, pero no está como esa relación yo te estoy dando una orden, para nada, se rompe lazo pues que no debe haber en ningún momento. Todo el tiempo es: ¡ey! ¿cómo estás?, ¿bien o qué?, ¿qué querés comer?, no, yo te recomiendo esto, ¿querés un poquito más de gaseosa?, todo súper rico, sí, jajajaja, algún chiste, nos sentamos con ustedes, les tomamos el pedido. No tenemos *target*. Al que le gusten las hamburguesas y pasar un rato agradable, chévere. Así como hay peladitos hay gente adulta. Vienen familias completas (Entrevistado N.º 9 [líder operativo, restaurante Ciudad Jardín]).

En cuanto a las formas de administración y contratación todos están directamente por la empresa, es una sociedad S. A. S. y tiene una estructura organizacional bien definida, es decir, tiene departamentos definidos como: gerencia, recursos humanos, contable y financiero, entre otros.

Una empresa de siete socios en Cali, constituida como S. A. S., que tiene las áreas normales que tiene cualquier otra. En las sociedades si cada parte no tiene un rol definido, difícilmente se van a poner de acuerdo. Aquí hay muchas personas que aportan, pero realmente el que toma las decisiones es una sola persona, así las tome mal (Entrevistado N.º 9 [socio de la marca, restaurante Ciudad Jardín]).

Respecto a las formas de contratación no tienen un perfil definido en cuanto a estudios o conocimientos, todo el personal está contratado directo por la empresa y todos llevan lo que lleva el restaurante en el mercado, evidenciando una vez más que esta generación cuando trabaja en lo que le gusta no lo siente como obligación sino como diversión.

No tenemos un perfil definido para contratar personal, lo que más medimos es que tengan actitud, porque basándonos en la actitud, de allí para allá aprenden todo lo que nosotros necesitamos que aprendan, no requerimos experiencia. Nosotros tenemos personas que no son tatuadas. Acá empiezan de cero y se busca que la persona no sea cuadrículada, pero que tenga un *look* bacano, que se vea bien. Obvio, hay un perfil visual para salón y otro perfil visual para cocina. Todos son trabajadores directos, son 40, todos están por nómina. Nosotros contratamos lo que nadie quiere contratar, edad desde 18 años en adelante, hemos tenido personas de 62 años y tenemos también practicantes del Sena. Los *millennials* no están diseñados para estar en un escritorio (Entrevistados N.º 9 [socio de la marca y líder operativo, restaurante Ciudad Jardín]).

En términos laborales no se evidencia nomadismo, pero sí se encontró en la carta pues, como en los demás restaurantes entrevistados, este también realiza cambios en el menú y es el único de los 30 consultados que hace cambios constantes en este.

Constantemente renovamos carta, tenemos unos productos que son básicos, pero siempre estamos metiendo unos de temporada, que eso impide que el cliente se acomode a tu carta. En un año podemos cambiar cuatro veces de carta y cada dos o tres meses metemos dos hamburguesas nuevas y de acuerdo a la respuesta que tengan miramos si las dejamos en la carta y si ya salió (Entrevistado N.º 9 [socio de la marca, restaurante Ciudad Jardín]).

Los propietarios o administradores de los establecimientos gastronómicos entrevistados de “servicio a la mesa” o “de mantel”, tienen claro que los milénicos no son sus clientes frecuentes, pues solo van por una ocasión especial o porque el papá o la mamá los invitó; sin embargo, los establecimientos de comida rápida o de formato más informal sí se deben preocupar por darle gusto a este tipo de clientes y para ello, el estudio realizado por Yanhaas<sup>10</sup> en el año 2015 expone ciertas características que los establecimientos deben cumplir para poder fidelizar a esta generación:

Ofrecer variedad de postres en cuanto a sabores y tamaños. Generar ambientes agradables; aquí se involucran: mesas y sillas cómodas, luces, aromas, espectáculos, etc. El restaurante debe aparecer en redes sociales como Facebook e Instragram, pues esto le permite al comidista interactuar al momento de su visita. El establecimiento debe tener música preferiblemente pop, electrónica y en inglés, para que ellos se sientan en el sitio ideal. También debe contar con wifi y muchos tomacorrientes cercanos para que puedan cargar fácilmente sus celulares o puedan conectar su computador para, después de comer algo, poder trabajar un rato.

## Conclusiones

El nomadismo y la cultura de la generación de los milénicos son un fenómeno social que a muchos investigadores les interesa indagar, ya que permite entender los cambios en el comportamiento del sujeto, en los ambientes, las culturas organizacionales y la sociedad. Sin embargo, son pocos los empresarios que están actualizados con relación a estos estilos de vida. En cuanto al sujeto, este estilo de vida les permite ser y actuar de una forma diferente respecto a generaciones anteriores, romper esquemas

---

10 Yanhaas es una empresa especializada en investigación de mercados.

y estructuras que estaban establecidas por la sociedad, que nunca se pensó que podrían llegar a cambiar.

El milénico se siente un sujeto emancipado porque se permite exigir que los demás lo entiendan y le den gusto, por lo que los establecimientos gastronómicos deben estar a la orden de lo que quiere, le gusta y lo que espera. A fin de cuentas termina siendo un consumo hedonista y pasajero. Está en constante búsqueda de la felicidad y el placer, es decir, se pasa de la tangibilidad funcional de los establecimientos y su oferta gastronómica, a la intangibilidad emocional de las percepciones, sentimientos y sensaciones que pueden aportar dichos productos o servicios.

A partir de los hallazgos se puede afirmar que los milénicos constituyen una generación de jóvenes inconformes con lo que han visto de sus padres: que solo viven para trabajar, inconformes con las reglas que impone la sociedad que ha sido represiva con un sujeto que nace como individuo y que tiene que someterse a subjetividades ajenas que no han sido elegidas por él, inconformes con las políticas de gobierno, inconformes con lo estático y monótono, inconformes con la discriminación, inconformes con el daño que se le ha ocasionado al medio ambiente, entre otras consideraciones.

Desde el punto de vista de los expertos del sector gastronómico, este tipo de cliente es muy importante y opinan que no hay que criticarlos o juzgarlos, por el contrario, ellos representan una oportunidad para la que hay que prepararse. Se requiere segmentar a los milénicos en tres categorías: 1) serán los clientes potenciales a corto plazo, los de la categoría, 2) ya están empezando a fidelizarse con algunos restaurantes, y 3) hay que sostenerlos, pues son los consumidores reales y permanentes del sector.

Con ellos nace la necesidad de cambio, que se propone desde el mismo sujeto y su entorno, generando una sociedad de consumo, la cual ha permeado a todas las organizaciones. Tratar de entender a este nuevo consumidor es un desafío, y las organizaciones deben seguir la pauta que ellos marcan, máxime en tiempos de crisis, ya que algunos son clientes potenciales y otros son clientes existentes, que buscan más que consumir un producto o servicio, que este les produzca un resultado. Su pensamiento entonces es que cualquier artículo tiene que ser útil para algo, así no lo sea, permitiendo que a través del consumo excesivo se genere un sujeto emancipado, para quien la libertad, la identidad y el valor del individuo, se miden por lo que hace, por lo que produce y por lo que consume.

Este individuo debe cumplir con nuevos estándares sociales. Muchos son los ámbitos que se ven alterados por el nuevo paradigma que afecta al ser humano. Uno de ellos es la manera como expresamos nuestro mundo y cómo “el otro” expresa su “yo” ante nosotros. Los nuevos medios que presenta internet para que cada persona construya quién es, han cambiado el sentido del espacio privado y el espacio público, pasando de un paradigma en el que se ganó la conquista de la privacidad y el espacio

personal, a una autoexposición de cada persona ante el mundo, mediante blogs, fotografías, redes sociales y multimedia.

Todo apuntala a que el nomadismo afecta a toda una sociedad, al sector empresarial y al individuo: este se vuelve nómada de pensamiento, de lenguaje, pues lo cambia según las personas con quien esté y el sitio en el que se encuentre, de formas de vivir, de ofertas de trabajo, etc. Como exponen Redeker y Rodríguez (2014), el “Hombre Universal”, ese que era un verdadero desalineado, habitante y ciudadano del mundo, ahora es un hombre planetario, que se caracteriza por la desfinalización de su existencia, tanto biológica como afectiva e intelectual. No vive ni siquiera para vivir: vive para consumir, para transformar su tiempo de existencia en consumo, una y otra vez; estas actividades: trabajar y consumir, carecen de cualquier horizonte, ya no tiene razón ni objetivo, por lo que debe generar alguna satisfacción personal.

## Referencias bibliográficas

- Abendaño, Mónica; Velásquez, Andrea; Duque, Vanesa y Rodríguez, Jhon (2018). “Relación entre el uso de medios sociales de las universidades del Ecuador vs. el consumo de los millennials”. Presentado en: *13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*. IEEE Xplore. [https://www.academia.edu/download/58134327/Relacion\\_entre\\_el\\_uso\\_de\\_medios\\_sociales.pdf](https://www.academia.edu/download/58134327/Relacion_entre_el_uso_de_medios_sociales.pdf)
- Alarcón, Diego y Larraz, Irene (30 de mayo de 2015). “Conozca a los ‘Millennials’, ¿la generación que salvará al planeta?”. En: *El Tiempo*. [En línea:] <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15860315> (Consultado el 5 de noviembre de 2018).
- Alcaldía de Santiago de Cali (noviembre de 2014). “Informes estadísticos de turismo”. En: *Alcaldía de Santiago de Cali*. [En línea:] [http://www.cali.gov.co/turista/publicaciones/112122/informes\\_estadisticos\\_de\\_turismo/](http://www.cali.gov.co/turista/publicaciones/112122/informes_estadisticos_de_turismo/). Consultado el 15 de diciembre de 2018).
- Alonso, J. C.; Arcos, M. A.; Solano, J. A.; Vera, L. R. y Gallego, A. I. (2007). *Una mirada descriptiva a las comunas de Cali*. Universidad Icesi - Departamento Administrativo de Planeación Municipal, Cienfi, Santiago de Cali. [En línea:] [http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una\\_mirada\\_descriptiva\\_a\\_las\\_comunas\\_de\\_cali.pdf](http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf). (Consultado el 11 de abril de 2017).
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11ª Ed. Pearson Educación, México.
- Bauman, Zigmunt (2002). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Bauman, Zigmunt (2007). *Vida de Consumo*. Fondo de Cultura Económica de España, Madrid.
- Casagrande, Melissa y Sarfati, Gilberto (2019). “The millennials luxury brand engagement on social media: a comparative study of brazilians and italians”. En: *Review of International Business*, vol. 14, N.º 1, pp. 14-30. [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19628/Thesis\\_MelissaYamawaki.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19628/Thesis_MelissaYamawaki.pdf)
- Cruz-Kronfly, Fernando (1998). “El entorno cultural”. En: Guzmán, Arcadio (comp.). *Entorno organizacional*. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, pp. 31-51.
- Cruz-Kronfly, Fernando (2009). *Desarrollo cultural, modernidad e identidad en Santiago de Cali*. Centro Editorial Fundación Universidad del Valle, Cali.
- Daza, Carolina (2019). *Nomadismo en el sector gastronómico: organizaciones y consumidores en Cali - Colombia (2010-2016)*. Tesis de maestría, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali.

- Díaz, Juan (5 de enero de 2016). “San Antonio no deja que Cali pierda memoria”. En: *El Tiempo*. [En línea:] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16473358>. (Consultado el 1 de febrero de 2017).
- Donado, Martiza (2008). *Del ideal de Ciudad Jardín al caótico suburbio urbano de élite. Caracterización socio-espacial y demográfica de la comuna 22 de Santiago de Cali*. Pontificia Universidad Javeriana, Cali.
- El Espectador (17 de noviembre de 2018). “El 95% de los millennials prefiere tener trabajos NextGen”. En: *El Espectador*. [En línea:] <https://www.elespectador.com/economia/el-95-de-los-millennials-prefiere-tener-trabajos-nextgen-articulo-823911>. (Consultado el 17 de noviembre de 2018).
- El País.com.co (22 de julio de 2012). “Plan Urbanístico de la comuna 22 de Cali entra en marcha y tardará cuatro meses”. En: *El País.com.co*. [En línea:] <https://www.elpais.com.co/cali/plan-urbanistico-de-la-comuna-22-de-entra-en-marcha-y-tardara-cuatro-meses.html>. (Consultado el 11 de abril de 2017).
- El Pueblo (16 de noviembre de 2013). “Cali: destino gastronómico”. En: *El Pueblo*. [En línea:] <http://elpueblo.com.co/cali-destino-gastronomico/>. (Consultado el 26 de mayo de 2017).
- Equipo Editorial Py+ (s. f.). “Los cuatro retos que enfrenta el sector gastronómico en Colombia para su reactivación”. En: *Py+*. [En línea:] <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/finanzas-parapymes/sector-gastron%C3%B3mico-en-colombia>. (Consultado el 30 de julio de 2021).
- Ferriari, Leonardo y Orozco, Ángela (2018). *Plan de negocios solución para restaurantes “DA’GUSTO”*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/761>
- Galindo, Sebastián y Torres, Jaime (2020). *Investigación sobre gustos y preferencias de los clientes del restaurante El horno del artesano, del sector Tequendama en Cali, frente al consumo de alimentos saludables*. Universidad Autónoma de Occidente, Cali. <http://red.uao.edu.co/handle/10614/12425>
- González, Erika y Aguaded, Ignacio (2020). “Engagement y evolución de instagramers hispanohablantes de moda”. En: *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social*, N.º 77, pp. 231-252. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1456>
- González, María Alejandra y Mercado, Heiner (2014). “Gerenciando la generación Y o el reto millennials”. En: *AD-minister*, N.º 24, pp. 7-8. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a1.pdf>
- Guerra, Pablo (2020). “Sobre el perfil de las empresas y de los productos preferidos por los estudiantes universitarios millennials del Uruguay en materia de consumo responsable”. En: *Pensamiento y Gestión*, N.º 48, pp. 170-194. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762020000100169](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762020000100169)
- Howe, N. y Strauss, B. (2009). *Millennials rising: the next great generation*. Random House, New York.
- JAL (Junta Administradora Local) Comuna 3 (2012-2015). “Historia de la Comuna 3”. En: *Junta Administradora Local Comuna 3 (2012-2015)*. [En línea:] <http://jalcomuna3.blogspot.com.co/p/historia-de-la-comuna-3.html>. (Consultado el 20 de mayo de 2017).
- Jones, Gareth (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación, México.
- La Barra (septiembre de 2014). “Estabilidad económica: la base del consumo”. En: *La Barra*, N.º 69, pp. 64. [En línea:] [https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb\\_69\\_baja](https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb_69_baja). (Consultado el 23 de septiembre de 2016).
- Larios, Emigdio (2019). “Caracterización del consumidor (turista interno) millennial en la industria gastronómica: brasileño y mexicano”. En: *Ide@s CONCYTEG*, vol. 14, N.º 234, pp. 17-30.

- Lasater, Amy (2018). “Apresentação do chef na vida cotidiana: socialização dos chefs em Lima, Peru”. En: *Revista de Administração de Empresas*, vol. 58, N.º 3, pp. 233-243. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180304>
- León, Diana (2016). “Restaurantes del país aportan 4% al PIB”. En: *Vanguardia*. [En línea:] <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/375667-restaurantes-del-pais-aportan-4-al-pib>. (Consultado el 3 de mayo de 2017).
- López, Andrés; Pérez, Carmen; Gúzman, Celia y Hernández, Ricardo (2016). “Caracterización de las principales tendencias de la gastronomía mexicana en el marco de nuevos escenarios sociales”. En: *Teoría y Praxis*, N.º 21, enero-abril, pp. 91-113. <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456150029006.pdf>
- Moncada, Ricardo (11 de abril de 2011). “Los tesoros de San Antonio: arquitectura, magia e identidad para los caleños”. En: *El País*. [En línea:] <http://www.elpais.com.co/cali/los-tesoros-de-san-antonio-arquitectura-magia-e-identidad-para-los-calenos.html>. (Consultado el 12 de mayo de 2017).
- Novella, Rafael; Repetto, Andrea; Robino, Carolina y Rucci, Graciana (eds.) (2018). *Millennials en América Latina y el Caribe: ¿Trabajar o estudiar?* Banco Interamericano de Desarrollo, s. l.
- Peñalosa, Mónica; López, Diana y Fisher, Laura (2021). “Hábitos de consumo de plataformas móviles de transporte individual en jóvenes universitarios bogotanos y mexicanos”. En: *Revista de Administração Unimep*, vol. 19, N.º 5, pp. 78-97.
- Pérez, S. J.; Flores, F. J.; De la Fuente, R. S.; Álvarez, A. E.; García, P. L. y Gutiérrez, B. C. (2011). *Guía sobre adolescencia y sexting: qué es y cómo prevenirlo*. Observatorio de la Seguridad de la Información de INTECO y Pantallas Amigas. [En línea:] <http://www.sexting.es/wp-content/uploads/guia-adolescentes-y-sexting-que-es-y-como-prevenirlo-INTECO-PANTALLASAMIGAS.pdf>. (Consultado el 11 de noviembre de 2018).
- Portafolio (15 de octubre de 2015). “Restaurantes: 4 de cada 10 que se inauguran fracasan”. En: *Portafolio*. [En línea:] <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-10-inauguran-fracasan-33864>. (Consultado el 3 de marzo de 2016).
- Portafolio (28 de agosto de 2018). “¿Por qué el trabajo freelance es cada vez más común en Colombia?”. En: *Portafolio*. [En línea:] <https://www.portafolio.co/economia/empleo/radiografia-del-trabajo-freelance-en-colombia-520530>. (Consultado el 5 de noviembre de 2018).
- Portafolio (24 de mayo de 2021). “Colombia, un referente en la gastronomía de la región”. En: *Portafolio*. [En línea:] <https://www.portafolio.co/mas-contenido/colombia-un-referente-en-la-gastronomia-de-la-region-552257>. (Consultado el 15 de junio de 2021).
- Redeker, R. y Rodríguez, C. E. (2014). *Egobody: la fábrica del hombre nuevo*. Luna libros - Fondo de Cultura Económica, Bogotá.
- Saucedo, Juana; Hernández, Alicia; Amezcua, Bernardo y De La Peña, Alicia (2018). “Millennials son una generación que consumen y gastan diferente”. En: *VI Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones*, pp. 438-447.
- Sibilia, Paula (2008). *La intimidad como espectáculo*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Sornoza, Mónica; Soto, Dany y Moscoso, Ana (2021). “Comportamiento de los millennials frente al servicio de delivery del sector de restaurantes en tiempos de pandemia”. En: *Revista Espacios*, vol. 42, N.º 19, pp. 50-64.
- Vargas, Diego (2018). “¿Qué quieren los millennials colombianos?”. En: *Portafolio*. [En línea:] <https://www.portafolio.co/tendencias/que-quieren-los-millennials-colombianos-522039>. (Consultado el 07 de noviembre de 2018).
- Vásquez, Edgar (2001). *Historia de Cali en el siglo 20: sociedad, economía, cultura y espacio*. Artes Gráficas del Valle Editores - Impresores Ltda., Cali.

Vélez, Luz Marina (2013). “Del saber y el sabor. Un ejercicio antropofilosófico sobre la gastronomía”. En: *Escritos*, vol. 21, N.º 46, pp. 171-200. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/escritos/article/download/6647/6268>



DEPARTAMENTO  
DE ANTROPOLOGÍA

---





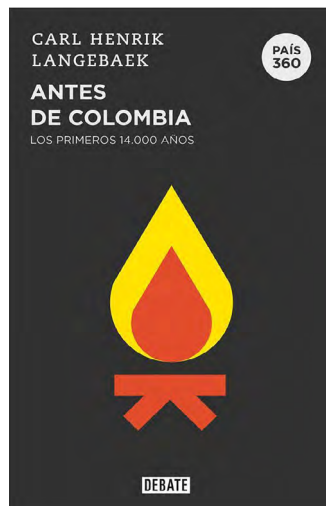


R e s e ñ a

## ¿Cuestión de tono?<sup>1</sup> Reseña del libro *Antes de Colombia. Los primeros 14.000 años*, de Carl Henrik Langebaek

Sofía Botero Páez

Profesora. Departamento de Antropología, Universidad de Antioquia, Colombia. Dirección electrónica:  
[sofia.botero@udea.edu.co](mailto:sofia.botero@udea.edu.co)



- 1 El tono es la sensación auditiva o el atributo psicológico de los sonidos que los caracteriza más agudos o más graves, en función de la propiedad física llamada frecuencia. Definición tomada de [En línea:] [https://es.wikipedia.org/wiki/Tono\\_\(ac%C3%BAstica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Tono_(ac%C3%BAstica)).



Hay dos cosas de las que no puede escapar la arqueología: la teoría y la política (Langebaek, 2021: 20).<sup>2</sup>

No son pocas las razones que hacen de este libro una lectura obligada. La primera, sin duda, es el tiempo transcurrido desde que se publicó una síntesis con similar intencionalidad y envergadura (Reichel-Dolmatoff, 1978, 1986). Aquí nuevamente se pretende ofrecer la arqueología al alcance de todo tipo de públicos. En la introducción, “Unas palabras antes de comenzar” (pp. 13-53), muy rápidamente se hace evidente que el autor busca establecer una conversación entre amigos, en la que la franqueza y el humor le permiten no solo presentar su trabajo y los alcances de la disciplina, sino reconocer “Nuestros prejuicios” —que no son pocos— (pp. 25-32). Al tiempo que logra desenredarse de sutilezas teóricas, reconocer y eliminar tecnicismos y protocolos de orden estrictamente academicista, ofrece a los especialistas información actualizada; lanza críticas mordaces, evidencia y cae en flagrantes contradicciones.

En términos metodológicos advierte que no solo quiere hacer descripciones del pasado, sino que también le interesa “confrontarlo permanentemente con el presente y, en especial, con los procesos ocurridos en el Viejo Mundo” (p. 15), por ejemplo: “Cuando el norte de Suramérica entró en contacto con Europa, dolorosamente y con consecuencias imprevistas incluso por los propios conquistadores, este Nuevo Mundo rompió su aislamiento milenario y entró de lleno en la globalización” (pp. 17-18). Es enfático al afirmar que “el trabajo del arqueólogo es entender el cambio social”, por ello analiza con detalle las características de su *naturaleza* (pp. 33-53).

La base teórica que guía al autor, si bien no se presenta explícitamente, es posible descifrarla en el índice del libro, donde se asume que el proceso de los cazadores y recolectores debe conducir al surgimiento de la agricultura. Por tratarse de una tecnología que garantiza la posibilidad de vivir de forma permanente en grandes aldeas, pueblos o ciudades, se llega a la conformación de sociedades complejas —jerarquizadas, desiguales—, en las que se reconoce la existencia de personas —en este caso llamadas caciques— que, a expensas de la mayoría, se dedican a acumular riquezas para aumentar su prestigio. Para desarrollar esto, Carl Henrik Langebaek se concentra en dos grandes escenarios geográficos y sociales ampliamente documentados: la cuenca del Amazonas y el Altiplano Cundiboyacense.

Del interés del autor por los asuntos teóricos y de su tenaz postura crítica frente a las formas en las que se ha desarrollado la arqueología en Colombia dan cuenta numerosos artículos y cuatro grandes síntesis, que preceden y nutren el libro que aquí se reseña. En la primera, *Mercados, poblamientos e integración étnica entre los Muisca. Siglo XVI* (publicada en 1987), Langebaek transcribe y sintetiza gran cantidad de información procedente de las crónicas de conquista y de documentos de

2 El número de página que aquí se usa corresponde a la versión impresa.

archivo que le permiten identificar los productos, las rutas y centros de intercambio en las altiplanicies frías y en los valles templados de la Cordillera Oriental; este trabajo le permitió proponer una conclusión difícil de descifrar: “Para los muiscas, [...] el intercambio fomentaba un proceso de integración étnica [pero] no resultaba importante con fines de sobrevivencia física” (1987: 151).

En la segunda síntesis, *Noticias de caciques muy mayores: Origen y desarrollo de sociedades complejas en el nororiente de Colombia y el norte de Venezuela* (publicada en 1992 y reeditada en 1996), retoma los datos de la primera, agrega información hasta el siglo xviii y se concentra en presentar con detalle los paradigmas teóricos que sustentan su investigación. El autor confirma sus primeras conclusiones: no hay evidencia de sociedades complejas, y la circulación en este amplio territorio se realizaba en “distancias cortas” y con “pocos artículos”. Además, concluye que “Ninguna fórmula elemental parece capaz de dar respuesta a los interrogantes planteados de manera completamente satisfactoria” (1992: 211; 1996: 184); hacerlo es una tarea que, en el futuro, le corresponde a la arqueología.

La tercera gran síntesis, *Arqueología colombiana. Ciencia, pasado y exclusión* (publicada en 2003), la dedicó a presentar, a grandes rasgos, las ideas que suscitó la pregunta sobre el origen y la evolución social de la población del continente americano. No podía de ser de otra manera: se usan como modelo-espejo las historias, las creencias y la alfabetización que tenían cada uno de los europeos recién llegados, y, por supuesto, también la interpretación sobre el estado de evolución de las sociedades sobrevivientes, a las que obligaron y obligan las ideas evolucionistas, plenamente en boga desde que se publicaron las conclusiones de Darwin.

El peso y la visibilidad que tiene el trabajo de Gerardo Reichel-Dolmatoff en esta historia fueron analizados y criticados, en términos metodológicos y teóricos, en el apartado titulado “La analogía etnográfica, el difusionismo y la ecología”, y los elementos centrales de lo que Langebaek considera como legado se presentaron con un toque de ironía:

La obra de Reichel-Dolmatoff determinó el curso de la arqueología en buena parte de la segunda mitad del siglo xx. Sus planteamientos sobre el ecologismo nativo sirvieron de inspiración para muchos de los arqueólogos que, si bien no estaban interesados en el trabajo de campo, laboraban en museos. Otros, los que tuvieron mayor inclinación por la investigación arqueológica, empezaron a interesarse por sus planteamientos evolucionistas (Langebaek, 2003: 193).

La crítica a este tipo de “ecologismo” la retoma en 2005, 2010 y 2017, bajo la idea de la “invención del indio ecológico”, por considerarlo inexistente en la realidad:

Lo que a la larga sorprende no son tanto las ideas conservadoras de Reichel sino el grado de conservadurismo de la sociedad que recibió su obra, la amplificó y la llevó a extremos casi

ridículos, mezcla de nacionalismo, purezas y virtudes de pueblos que deberían dar escalofríos pero que son recibidos por el amplio auditorio con beneplácito (Langebaek, 2017: 31).

En la cuarta síntesis, *Los muisca. La historia milenaria de un pueblo chibcha* (publicada en 2019), si bien los resultados de la arqueología realizada hasta el momento no le permiten reevaluar las hipótesis ni los datos analizados con anterioridad, es claro que forman la base sobre la que piensa lo ocurrido aquí durante los últimos 14.000 años:

El problema de utilizar palabras indígenas para describir comportamientos sociales es que en *verdad* la forma como el concepto describe la realidad concreta pasa por el mundo de la *imaginación*, no de la *evidencia*. Ningún término traduce una forma particular de organización política, ni muestra que una práctica —cualquiera que sea— esté o no al servicio de una élite (Langebaek, 2019: 155).<sup>3</sup>

La conclusión anterior a la que llega el autor repercute de distintas maneras a lo largo del libro *Antes de Colombia*. Esta imposibilidad tan tajantemente señalada, sobre la que no ofrece expresamente formas de solución, límites o contextos, por defecto, entre muchas otras cosas, excluye la posibilidad de la existencia de una conciencia histórica y cultural distinta a la que él mismo promulga. Oxímoron por excelencia, al que se añade el uso reiterado de comillas y palabras que denotan ironía y ambigüedad.<sup>4</sup> La palabra *pero* aparece en el libro *Los muisca* 290 veces, utilizada como conjunción adversativa, es decir como “enlace que une dos oraciones o sintagmas cuyos significados se contraponen, se restringen o se limitan”.<sup>5</sup> En *Antes de Colombia* aparece 200 veces más: 490. A las que se suman las entradas que comienzan con: *no obstante*, usada 80 veces; *sin embargo*, 67; *relativamente*, 63; *por cierto* (como advertencia), 31 veces; *aparentemente*, 18; *supuestamente*, 16; *creen* y *creencias*, 16; *lamentable* y *lamentablemente*, 16; *error*, 9; *comprobar*, 3; *comprobado*, 2, y *moraleja*, 2. La palabra *realidad* aparece mencionada 39 veces, asociada a asuntos que el autor pareciera descubrir, y que por ello resultan ¿imposibles de contradecir? Más allá de la intención retórica, esta forma de escritura impone un tono, ¿ruido?, que hace difícil encontrar y entender el peso específico, el alcance y la intencionalidad de muchas de las afirmaciones y de las conclusiones que presenta el autor.

3 La cursiva es mía.

4 Sigo a Burke (2014) y retomo su propuesta de entender el uso simbólico del lenguaje y sus “extensiones significativas”: la metáfora, la metonimia, la sinécdoque y la ironía, las cuales se usan retóricamente como instrumentos de la persuasión.

5 Definición tomada de [En línea:] <https://www.wordreference.com/definicion/pero>. La búsqueda de palabras clave se realizó sobre la versión digital, la cifra no incluye las referencias bibliográficas.

En la presentación detallada que hace de “El medio ambiente tropical” (2021: 55-72) logra delinear el más complejo problema que afronta la práctica de la arqueología en el norte suramericano: un marco geográfico con múltiples y cercanas variaciones ecosistémicas, prácticamente imposibles de incluir en categorías con las que se ha pretendido, sobre todo, entender los problemas que debieron afrontar los “Primeros pobladores” (pp. 73-172); su conclusión al respecto muy seguramente dará de qué hablar a los estudiosos más directamente interesados, pero quizás no sea evidente para quienes no estén familiarizados con los matices de la discusión: “Para resumir el tema en pocas palabras diría lo siguiente: lo primero es que los cazadores-recolectores fueron, en la mayor parte de los casos, especialistas en no especializarse” (p. 132).

Buscar denodadamente aquí lo que sucedió allá le lleva a establecer un cúmulo de asociaciones que, al ser presentadas en contrapunto, dificultan enormemente esclarecer el tipo de análisis que hace el autor. En 74 ocasiones propone al *Viejo Mundo* como referente, y es allí donde se pueden encontrar “lecciones” importantes: “al menos sobre cómo ocurrieron las cosas y por qué no lo hicieron de acuerdo con lo que nosotros solemos creer” (pp. 17-18). Las observaciones directas realizadas entre los nukak y los andoque le permiten ejemplificar la forma en que se presenta el problema. Aquí la introducción de elementos técnicos más eficientes, las hachas de hierro, por ejemplo, que aún las usaban los indígenas en pleno siglo xx de una forma completamente inesperada: “El premio hubiera sido para quien produjera más, no para quien se hubiera colgado orgullosamente en el cuello el objeto interesante que había conseguido de extraños” (p. 52). La temprana cronología, a la que se asocia la cerámica en la costa Caribe y en el Macizo Central antioqueño, tampoco permite relacionarla con procesos de sedentarización. “La historia de la alfarería quizá tuvo ciertas similitudes con el caso de las hachas de hierro entre los andoques que expliqué al comienzo de este libro” (p. 164).

*La agricultura*, y más aún *La agricultura intensiva* (pp. 173-305), es un tema que aborda el autor desde distintas perspectivas, algunas muy críticas frente a la forma en que se ha analizado el tema en Colombia, señalando una dificultad fundamental: “solemos confundir tres cosas que son distintas y que, por lo tanto, vale la pena diferenciar: *domesticación*, *cultivo* y *agricultura* propiamente dicha” (p. 175). Los múltiples elementos con los que el autor pretende aclarar y resolver el problema permitirán, sin duda, revisar en el futuro el estado de la discusión teórica. Por el momento es claro que, aquí, los cazadores recolectores manejaron las plantas y usaron el fuego para abrir claros en la selva; lo que Langebaek discute es la eficiencia e intensidad de tales prácticas, y los resultados que tuvieron en la evolución social. Asimismo, cuestiona la creación de sistemas de manejo de suelos —mediante acumulación controlada y transporte de agua y sedimentos—, incluso en áreas donde su realización implicó transformar drásticamente la oferta natural. Con subtítulos que no aparecen en el índice se presentan sitios con evidencias de un

uso intensivo y extensivo, asociados de forma indiscutible a tiempos prehispánicos: “Ejemplo 1. Camellones en el San Jorge”, “Ejemplo 2. Camellones en el Casanare” y “Ejemplo 3. Tierras Negras Amazónicas”. Este asunto se ilustra con dos mapas, uno en el que se señalan los lugares en donde se han encontrado camellones: Bajo río San Jorge; Urabá; sabana de Bogotá; Piedemonte llanero y Llanos; Calima, y Tumaco. El segundo presenta las “Áreas con tierras negras en la Amazonia” con cuatro sitios: Angosturas i; Araracuara; La Pedrera y La Paya. De nuevo se agradece la actualidad y la cantidad de datos que proporciona el autor, y es aquí donde es posible entender cómo es que “el simple uso de una calculadora” (p. 23) permite aclarar y cuestionar paradigmas que, en últimas, no son posibles de asociar, de ninguna manera, a lo que sucedió en el “viejo mundo”, es decir, no dieron como resultado el surgimiento de ciudades ni de grandes aldeas, y en donde ni siquiera es posible identificar que se hubieran construido espacios (centros) para la realización de festejos, ¿a manera de potlatch?, en los que se expresara una jerarquización social distinta a la que tuvieron los cazadores recolectores.

No podría ser de otra manera, el primer ejemplo a revisar son los camellones de la depresión momposina, como su nombre lo indica se trata de una zona que en condiciones naturales sería, si no imposible, sí muy difícil su aprovechamiento con fines agrícolas. Luego de más de 20 años de investigación se llegó a la conclusión de que la extensión del área inundable, en la que se construyeron camellones, alcanzó las 600.000 hectáreas. Sin embargo, distintos tipos de información le permiten a Langebaek presentar su posición controversial:

Por cierto, el sistema de camellones se mantuvo supuestamente de forma continua a lo largo de 2.000 años, cuando en ese lapso hubo épocas húmedas y secas. En particular, se puede mencionar que hubo un periodo seco muy anterior al abandono del sistema de camellones, hace 1.350 años, y no se presentó la misma respuesta: la gente no se fue (p. 203).

Aceptando como ciertos los implícitos de la cifra que declara la cantidad de sedimentos que una persona puede mover durante un *día de trabajo* —2,6 m<sup>3</sup>—, el estimado de la población participante en el proceso depende del número de trabajadores que se consideren —desde 1 hasta 100.000— y del número de años dedicados a ello. La conclusión parece tan poco satisfactoria como irrefutable: “incluso si se trató de mucha gente, no necesariamente esto se tradujo en una gran jerarquización social” (pp. 204-205). “Lo que se ha descubierto es que la variedad de plantas cultivadas fue enorme y que probablemente se trató de un sistema de huertas de pancoger que estaba destinado a unidades domésticas, no a alimentar gente en enormes aldeas” (p. 206).

El tamaño de las áreas en las que se han identificado camellones localizados en la sabana de Bogotá y en el Piedemonte llanero se encuentra alterado en *áreas* mucho menores. El autor además resalta que

Los camellones del Casanare no cubrieron un área contigua. Más bien corresponden a claros, tal vez no muy extensos, que se sembraban separados de bosques, lo cual ayudaba a mantener su productividad por más tiempo. Parece que las actividades ceremoniales se incrementaron con el tiempo, pero que las diferencias sociales se mantuvieron relativamente reducidas. *A las comunidades indígenas, aparentemente, les gusta dedicar un esfuerzo adicional con tal de hacer fiestas.* Que ello implique que alguien las controlara en su propio beneficio, está por verse (p. 211).<sup>6</sup>

Pese al interés desplegado en torno a la creación de suelos negros en la Amazonia, su relación con procesos de agricultura, propiamente dichos, no ha sido reconocida. Fechados entre los 3.000 y 2.000 años, y asociados a la construcción de montículos, caminos, canales y espacios ceremoniales, en la actualidad se discute si en realidad se trata de suelos transportados o productos de la acumulación de desechos orgánicos, resultado de las actividades domésticas. Las razones de ello se exponen en el libro con una lógica ¿inversa?:

La mayor parte de las sociedades indígenas del Nuevo Mundo no pudieron mantener la fertilidad del suelo aportando excremento de animales domesticados, como sí fue posible en el Viejo Mundo. Una excepción muy conocida es el uso de excrementos de ave por parte de los incas para hacer más productivas sus parcelas. No obstante, igual se las ingeniaron para modificar los suelos y hacerlos producir (p. 212).

Falta corroborar si sucedió lo mismo en la Amazonia colombiana. El Amazonas ha recibido una merecida atención en lo que corresponde a este tema, pero es obvio que existen procesos parecidos en otras partes del país. *Quizá en todas aquellas donde la gente era agricultora y botaba basura* (pp. 217-218).<sup>7</sup>

Al analizar la existencia de “Las primeras aldeas” (pp. 218-224), la conclusión es similar: aquí, a diferencia del “viejo mundo”, tampoco se presentan evidencias a partir de las cuales constatar un “cambio que se considere coherente con la intensificación de la producción” (p. 219). Aunque existen distintos lugares en el país en donde se han reportado las existencias de *aldeas*, los análisis estadísticos usados por el autor demuestran que no fueron importantes, incluso en donde las evidencias inducen a pensarlo: las estatuas de San Agustín y las obras de infraestructura asociadas a ellas.

Citando datos recientes ofrecidos por distintos autores, Langebaek muestra cómo el cruce de las variables “número de fragmentos cerámicos (tiestos) diferenciados por tipos” y “*área de dispersión*” permite definir la ubicación de *unidades habitacionales* durante los periodos históricos definidos como Formativo 1, 2 y 3, Clásico Regional y Reciente, con una cronología de 3.000 años hasta la

6 La cursiva es mía.

7 La cursiva es mía.

llegada de los españoles. Los resultados son concluyentes: hay una continuidad en los estilos cerámicos y un aumento anual de crecimiento poblacional de menos de 2,5 cada 1.000 por año. La extensión de las áreas sobre las que se hacen los análisis varía entre 335 y 1.818 hectáreas; las aldeas habrían pasado de estar conformadas por 36, 186, 228, 450 y 588 individuos respectivamente.

Análisis similares se han realizado en “comunidades” muiscas, cuyo máximo de población en 14,4 hectáreas habría sido de 370 habitantes, repartidos en 21 unidades habitacionales. La conclusión se anunció desde el principio: las cifras “no corresponden a densas concentraciones de población donde las viviendas estuvieran muy cerca las unas de las otras” (p. 220).

Llama la atención el apartado dedicado a “El tema de las migraciones” (pp. 225-233), donde el autor aclara que el asunto le interesa por “su supuesta relación con la intensificación de la agricultura” (p. 225), y lo ilustra con un mapa en el que se señala la “Distribución de familias lingüísticas en el norte de Suramérica: chibcha, arawak y carib” (p. 226). Luego de sintetizar gran cantidad de información sobre las hipótesis y los debates actuales, considera necesario agregar: “De nuevo, me ratifico en que la dispersión de grandes familias lingüísticas en el trópico suramericano no se puede comparar con lo que ocurrió en el Viejo Mundo. El multiculturalismo, por supuesto, es más que lengua” (p. 232).

El interés de Langebaek por *la relación* entre “Humanos y animales” (pp. 233-268) se visibiliza con claridad en *más de 279* ocasiones en que usa palabras para referirse a animales (114 veces se refiere a mastodontes; 102 a perros; 23 a curíes; 18 a caballos; 16 a megafauna; 12 a fauna, y 27 a moluscos, peces, pescado y pescadores, etc., etc.). Este interés es visible en la mención de la crueldad que implica matarlos para comerlos y en la responsabilidad de este acto frente a su extinción. Por lo demás, en Colombia no se conocen evidencias de procesos de domesticación, ni siquiera del curí, asociado a la dieta humana desde hace 13.000 años, y a la llegada de los españoles parecían apenas “animales de compañía”. Las razones se presentan como evidentes:

En el trópico, la mayor parte de los animales son pequeños, tienen hábitos nocturnos, raramente viven en manadas y no son propensos a vivir en cautiverio; por esta razón, la historia de la domesticación de animales en el Nuevo Mundo se limita a la llama, la alpaca, el pavo, una especie de pato y el curí. De todos ellos, solo el último fue importante en el norte de Suramérica (p. 235).

Para entender la relación entre humanos y animales [...] antes de la Conquista, se debe empezar por recordar que, en contraste con el Viejo Mundo, los animales domesticados fueron pocos, y desempeñaron un papel relativamente secundario, tanto en términos de dieta como simbólicos [...] las relaciones entre humanos y animales se pensaron fundamentalmente, desde la perspectiva del cazador, no desde la óptica del pastor o del ganadero [...] Antes de proseguir, quiero aclarar que los indígenas emprendieron procesos de domesticación de ciertas especies, pero el resultado fue precario (p. 254).



Bajo los títulos de “La enfermedad” (pp. 260-268) y “La violencia” (pp. 269-285), el autor presenta los resultados de investigaciones muy recientes sobre muestras de ADN e identificación de isótopos. En lo que respecta a la enfermedad, la conclusión es que no hay suficientes datos y no se puede generalizar ni establecer relaciones directas con la agricultura. La carencia de datos sobre la violencia es aún mayor. Sin embargo, considera necesario introducir el contrapunto:

En Europa sucedió todo lo contrario desde hace por lo menos 3.500 años, cuando durante la llamada Edad de Bronce se desarrolló una tecnología de combate, combinación eficiente del uso del caballo y el metal. Nada pone mejor en evidencia que las revoluciones tecnológicas asociadas con la guerra, tan comunes en el Viejo Mundo, no existieron en el trópico suramericano. Eso nos dice algo del significado del conflicto entre los indígenas, pero ¿qué exactamente? (p. 268).

Aunque la pregunta queda planteada, Langebaek encuentra evidencias en una pintura realizada en una de las paredes de los tepuyes de la Serranía del Chiribiquete: dos grupos se enfrentan con lanzas —uno mucho mayor que el otro—, hay varias lanzas en el suelo, y el autor anota que son las mismas que encontraron los españoles. Al buscar evidencias de una diferencia jerárquica y desigual entre “Mujeres y hombres” (pp. 285-305) tampoco se encuentran datos. El número y el tipo de representaciones, la forma de los enterramientos y lo que comen no indican “La diferenciación social” (pp. 307-417), y esto lo obliga a analizar el tema con mayor detalle.

El autor insiste en analizar la racionalidad de los hallazgos y las cifras derivadas de recientes estudios realizados en “El Alto Magdalena: San Agustín y Tierradentro” (p. 319); en sitios y casos tan representativos como “Calima” (p. 326); “El caso de Malagana” (p. 332); “Los taironas” (p. 337); “La Guajira, ¿ejemplo de un desastre ambiental?” (p. 347), y “Los muiscas” (p. 349). Las conclusiones son las mismas: por donde se mire, los indicadores de diferenciación (evolución) social no son claros, lógicamente ello obliga a la pregunta: “Al fin y al cabo, ¿de qué estamos hablando?” (p. 361). Los subtítulos sintetizan las contradicciones y las dificultades que afronta el investigador: “La esquivada riqueza de los indios ricos” (p. 378) y “Valor, mercancías y poder: ¿qué se acumulaba?” (p. 386).

No deja de ser escandaloso que, como en tiempos prehispánicos, los muiscas entregaron el oro a los españoles como si fueran ofrendas. Todo indica que objetos únicos y exquisitos fueron hechos solo para ser enterrados en Calima y Malagana. Entre los taironas, las máscaras se consideran cargadas de un poder de transformación tan enorme como circunscrito a reglas, a sitios y a relaciones precisas, en cualquier caso, no son objetos de acumulación o de intercambio. La importancia de las cuentas de concha, llamadas *wampum* en Norteamérica o *quiripa* en los llanos orientales de Suramérica, fue interpretada por los europeos como moneda, y así la utilizaron para hacer tratos con los indígenas. Sin embargo, la gran cantidad de significados, los

contextos arqueológicos en los que se encuentran y los testimonios de los indígenas sobrevivientes excluyen equivalencias comerciales.

El libro cierra con un Glosario de plantas y de animales mencionados (pp. 419-422) y con una “Bibliografía selecta” (pp. 423-436), escogida con criterios difíciles de discernir, y se completa mediante un código QR, en el que se presenta la “Bibliografía con todos los textos consultados para la escritura del libro”: con un total de 514 referencias bibliográficas, a las que habría que agregar al menos una docena de investigaciones en curso con fechas hasta 2021. A las 49 páginas ilustradas con mapas y fotografías se añade un cuadernillo de 15 páginas a todo color en la versión impresa, y con ilustraciones de Andrés Eduardo Chaparro se presentan “Algunos animales extintos en el norte de Suramérica”, “Algunos ejemplares de fauna a la llegada de los españoles” y “Algunas plantas aprovechadas en el norte de Suramérica”.

### Música de fondo

Al final de tan intenso recorrido son inevitables las preguntas: *¿Cómo cerrar esta reseña? ¿Qué más decir? ¿A quién?*

Un genuino interés por entender formas radicalmente distintas de vivir, de pensar y de interpretar el mundo por fuera de las fronteras de las tradiciones judeo-cristianas guió el trabajo de grandes figuras de la antropología, de la filología y de la historia, justamente reconocidas a nivel mundial y nacional; sin embargo, la traducción de las lenguas “nativas” al alemán, al inglés, al francés, al español, al italiano, etc., exige metáforas e interpretaciones que, ¿inevitablemente?, domesticar, adaptan y transforman esa radicalidad de la que se quiere dar cuenta. La forma en que se divulga y se usa ese conocimiento, la más de las veces no solo excluye a los “primitivos”, a los “salvajes”, a los “indios”, sino también a los investigadores; bajo el efecto del teléfono roto se vuelve de dominio público, se reinterpreta; exponencialmente se vuelve incontrolable y para solucionar el caos aparecen las figuras de autoridad, y, sin duda, el autor de *Antes de Colombia* se inscribe como tal.

En *Antes de Colombia*, las propuestas teóricas de Reichel-Dolmatoff, que sin duda retoman las ideas de Gordon Childe (1892-1957) sobre la evolución social de la humanidad, desde el paleolítico hasta llegar a la civilización, y que aquí se habrían diferenciado en etapas de desarrollo tecnológico y político, que se suceden desde los *paleoindios* (cazadores recolectores), pasando por un periodo *formativo* y unos desarrollos regionales que, aquí en solo dos casos, dan como resultado la entronización de caciques que gobiernan *estados incipientes*, son tácita y expresamente rechazadas, lo que no resulta evidente es el aporte teórico que ello agrega al entendimiento histórico o disciplinar que propone Langebaek.

En términos evolucionistas, la historia se convierte en destino, en derivas genéticas posibles de identificar, de certificar y de publicitar como plenamente científicas. Así es entendible la forma en que se divulgó el hecho de que los nukak

fueron *descubiertos* por los arqueólogos a finales siglo xx, y que se interprete como una anacrónica y machacona cantinela la reivindicación por antiguos territorios, o que hoy, en “masa”, grupos desplazados de la “selva” pidan limosna en los más grandes centros urbanos, y quién lo dijera, que el castellano no sea su lengua materna ¡¿Cómo entenderlos?!

Queda por abordar la primera gran afirmación: “Hay dos cosas de las que no puede escapar la arqueología: la teoría y la política” (p. 20). La palabra *teoría* se menciona apenas 9 veces —separada de *interpretación* o de *ciencia*—. La palabra *política* aparece 22 veces, la mayoría de ellas asociada a las nociones indígenas de *vida, actividad, motivación, unidad y relaciones sociales*; en contextos de análisis evolucionista se asocia a las nociones de *organización, jerarquización, centralización, intolerancia, violencia y neutralidad*, sin ningún tipo de asociación —tácita o expresa— a las decisiones, acciones y consecuencias que tiene sobre las personas la realidad históricamente determinada. De lo que no tengo duda es de que la dimensión *ética* y política incluye la escritura de libros o de reseñas, sobre todo si con ellos se pretende informar, divulgar o crear opinión entre el “público” de un país como Colombia.

A mis estudiantes les recomiendo que oigan las presentaciones que se han hecho del libro, donde el autor expone oralmente información que al escribir omitió, ¿para no agotar al lector?, ¿por considerarla por todos conocida? En cualquier caso, al hablar, remite a contextos culturales que pudieran interesar, si no a quienes se dedican a lo que hoy —a fuerza de Ley— se considera arqueología, sí a quienes se interesen por la antropología o la historia.

## Referencias bibliográficas

- Burke, Kenneth (2014). *Retórica de la religión. Estudios de logología*. Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- Langebaek, Carl Henrik (1987). *Mercados, poblamientos e integración étnica entre los Muisca. Siglo xvi*. Banco de la República, Bogotá.
- Langebaek, Carl Henrik (1992). *Noticias de caciques muy mayores: Origen y desarrollo de sociedades complejas en el nororiente de Colombia y el norte de Venezuela*. Editorial Universidad de Antioquia y Ediciones Uniandes, Santafé de Bogotá.
- Langebaek, Carl Henrik (2003). *Arqueología de Colombia. Ciencia, pasado y exclusión*. Colciencias, Imprenta Nacional, Bogotá.
- Langebaek, Carl Henrik (2005). “De los Alpes a las selvas y montañas de Colombia: el legado de Gerardo Reichel-Dolmatoff”. En: *Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología*. Bogotá, N.º 1, pp. 139-171.
- Langebaek, Carl Henrik (2010). “El indio ecológico en Colombia. Causas y consecuencias de una idea en el pensamiento de izquierda”. En: Natri, Javier y Menezes, Lucio (eds.). *Historias de la Arqueología Sudamericana*. Fundación de Historia Natural “Félix de Azara”, Buenos Aires, pp. 167-189.

- Langebaek, Carl Henrik (2017). “Gerardo Reichel, a la luz de su obra. Invención del indigenismo y ecologismo en Colombia”. En: *Revista Antípoda*. Bogotá, N.o 27, pp. 17-34.
- Langebaek, Carl Henrik (2019). *Los muisca. La historia milenaria de un pueblo chibcha*. Debate, Bogotá.
- Langebaek, Carl Henrik (2021). *Antes de Colombia*. Debate, Bogotá.
- Reichel-Dolmatoff, Gerardo (1978). “Colombia indígena-período prehispánico”. En: *Manual de Historia de Colombia*, vol. 1. Circulo de Lectores, Bogotá, pp. 33-224.
- Reichel-Dolmatoff, Gerardo ([1986] 2016). *Arqueología de Colombia. Un texto introductorio*. Ministerio de Cultura-Biblioteca Nacional de Colombia, Bogotá.



DEPARTAMENTO  
DE ANTROPOLOGÍA

---



# Guía de estilo para la presentación de contribuciones al *Boletín de Antropología* (BDA)

## *Introducción*

En esta guía podrá encontrar los lineamientos para la presentación de contribuciones para el *Boletín de Antropología* de la Universidad de Antioquia. Su objetivo es orientar a los autores en la presentación formal de sus textos y agilizar el proceso de unificación y edición de los mismos.

## *Requerimientos generales*

El BDA publica contribuciones originales en una amplia variedad de posibilidades, así: artículos de investigación científica, artículos de revisión o estados del arte, artículos cortos, reportes de caso, revisiones de tema, ensayos, traducciones, transcripciones, reseñas bibliográficas, cartas al editor y ensayos visuales.

Las contribuciones deben ser enviadas totalmente terminadas a la dirección de correo electrónico y deben tener una extensión de siete mil (7.000) a diez mil (10.000) palabras (excepto los artículos cortos, reportes de caso, revisiones de tema y reseñas, cuya extensión se indicará más adelante). La extensión incluye los preliminares, el cuerpo, las notas al pie de página y de fotografía, y también la bibliografía. Los documentos se presentan en tamaño carta a doble interlínea y con un tamaño de letra de 12 puntos en fuente Times New Roman —incluidas las notas al pie—. Las fotografías y los gráficos deben ser referenciados con pie de foto o figura, de tal manera que sea posible su plena identificación e inclusión en el texto. Es necesario enviarlos en archivo separado del texto en formatos JPG, PNG o PDS en alta resolución (mayor a 900 KB).

Los autores cuyas contribuciones sean publicadas en el *Boletín de Antropología* indicarán de manera explícita que su contribución es original, no ha sido publicada en otra revista (digital e impresa), libro u otro medio de difusión, y aceptarán que sus colaboraciones académicas puedan difundirse en otros medios, uso que el *Boletín* autorizará siempre y cuando se haga una clara referencia a la fuente y se haya solicitado permiso al editor de la revista.

En caso de que el texto sea el resultado de un proceso de investigación, es necesario mencionarlo de manera explícita, ubicando la entidad que apoyó la investigación. Toda reescritura o actualización de un texto ya publicado deberá ser advertida al Comité Editorial, e incluir un pie de página que explique en qué consiste la novedad de la versión publicada.

### **Preliminares y estructura**

Cada contribución debe tener los siguientes datos al inicio de cada documento y debe seguir el siguiente orden sugerido:

Título de la contribución

Nombre de autor 1

Filiación institucional

Dirección electrónica

Título y formación académica

Nombre de autor 2 (en caso de haberlo)

Filiación institucional

Dirección electrónica

Título y formación académica

Resumen (máximo 100 palabras)

Palabras clave (necesarias para la inclusión del documento en bases de datos)

### **Contribuciones**

Todas las contribuciones deben atender las siguientes condiciones: usar el sistema métrico decimal para todas las medidas, excepto en citas textuales. Cuando no van seguidos de unidades, los números enteros hasta quince se escriben en palabras (uno, dos, once). Los decimales se señalan con coma y los miles con punto; también los millones (6.315.845). Se debe utilizar el sistema de 12 horas: 7:30 p. m, y el sistema *natural* de fechas así: 6 de abril de 1776. Las coordenadas geográficas se citan así: 4°47'25 Norte, 73°39'36 Oeste. Las fechas que hacen alusión a tiempos arqueológicos usan las abreviaturas a. p. (antes del presente), d. C. (después de Cristo) y a. C. (antes de Cristo). En fechas de C<sup>14</sup> sin calibrar se indica el rango de error y el número de laboratorio: 1200 +/- 60 a. p. Las fechas calibradas se deben indicar claramente: 2279-2232 cal a. C. (Programa Oxcal). Los nombres taxonómicos de plantas y

animales se escriben en latín y en cursiva. Es necesario recordar que abreviaturas como sp., spp., etc. no son nombres propiamente dichos y no van en letra cursiva.

### ***Tipos de contribuciones:***

El *artículo de investigación científica* corresponde a una contribución en la que se presentan los resultados de una investigación científica. Debe contener título descriptivo y corto, e indicar las características de la investigación que origina el documento; se puede usar una nota al pie para ello. El artículo de investigación científica debe contener los siguientes apartados: introducción (contexto geográfico, problema y objetivo); marco de referencia teórica; metodología, métodos y técnicas (incluir la población y muestra, si es del caso); resultados; discusión; agradecimientos y bibliografía citada; se pueden incluir subtítulos cuando sea conveniente. Su extensión es entre 7.000 y 10.000 palabras.

Los *artículos de revisión o estado del arte* son contribuciones de investigación documental que favorecen el estudio del conocimiento acumulado dentro de un área específica. Los apartados a considerar son: introducción (problema, objetivo y contexto), presupuestos conceptuales desde donde se hace la revisión, desarrollo (resultados de investigación) y consideraciones finales, agradecimientos y bibliografía citada. Su extensión es entre 7.000 y 10.000 palabras.

Los *artículos cortos* son manuscritos breves que presentan resultados originales preliminares o parciales de una investigación científica o tecnológica, que por lo general requieren de una rápida difusión. Su extensión es entre 3.000 y 5.000 palabras y se estructura de la misma manera que el artículo de investigación.

Los *reportes de caso* corresponden a la contribución que da cuenta de los resultados de un estudio sobre una situación específica con la intención de mostrar las experiencias técnicas y metodológicas de un caso específico. Incluye una revisión sistemática y comentada de la bibliografía sobre casos similares. Estos reportes de caso tienen en su estructura: introducción (problema, contexto, objetivo), metodología, métodos y técnicas (incluir la población y muestra, si es del caso), resultados parciales, agradecimientos y bibliografía citada. Su extensión es entre 3.000 y 5.000 palabras

Las *revisiones de tema* son revisiones críticas de un tema en particular. Su extensión es entre 3.000 y 5.000 palabras.

El *ensayo* es la contribución hecha por un solo autor en el que se expone de manera argumentativa su punto de vista y sus posiciones frente a un tema específico. Es un texto que se guía por una pregunta y es de carácter libre en su escritura. Los ensayos no requieren una estructura de investigación científica. Su extensión es entre 7.000 y 10.000 palabras.

Las *traducciones* son el paso literal y contextual de un documento publicado en un idioma como inglés, francés o portugués al español. Requieren los permisos correspondientes.

Las *transcripciones* son el paso de un documento de archivo histórico (fuente primaria) al formato de imprenta contemporáneo. Requieren los permisos correspondientes.

La *reseña bibliográfica* se refiere a las contribuciones cortas en las que se comunica a los lectores especializados en el área de conocimiento del *Boletín de Antropología* los libros de reciente publicación tanto en el ámbito nacional como internacional. Máximo 2000 palabras.

Las *cartas al editor* son comunicaciones académicas hechas en torno al sentido de una publicación anterior, y que provoquen el debate académico.

El *ensayo visual* es un formato incluido en el *Boletín de Antropología* desde el primer semestre de 2014. Con él se busca abrir un espacio para reflexionar sobre las imágenes en la producción antropológica. En el ensayo debe primar la imagen sobre el texto. Debe incluir entre 5 y 10 fotografías en alta resolución (más de 1.000 kb) en formato JPEG. El texto escrito que acompañe el documento visual debe incluir el pie de foto de las imágenes (fecha y lugar donde se tomaron) así como las especificaciones de la composición y ubicación en el ensayo. Las fotos no deben tener retoque digital, marcas de agua u otro tipo de indicaciones sobreimpresas (la fecha en que se tomó la fotografía, por ejemplo). Máximo 2000 palabras

El texto del ensayo debe incluir una referencia al seguimiento de principios éticos en la captura de imágenes, proceso que debe ser respetuoso de la dignidad de las personas.

### **Referencias bibliográficas**

El BDA adapta las normas Chicago de citación y referenciación para sus publicaciones. La lista de referencias bibliográficas se ordena alfabéticamente empezando por el apellido del primer o único autor, se utiliza la sangría francesa (1 cm), siempre se escribe el nombre del autor, nunca se utilizan guiones sostenidos para reemplazar apellidos. Todas las obras consultadas se referencian en el listado bibliográfico, revisar que no se presenten referencias que no hayan sido citadas en el texto. Cuando un autor tenga más de una obra en el mismo año, se diferencian una de otra mediante el uso de letras a, b...y así sucesivamente. Para las referencias se recomienda utilizar, además de las aceptadas por las academias de la lengua española, portuguesa, francesa e inglesa, las siguientes abreviaturas: edición (ed.); edición revisada (ed. rev.); editor (ed.); traductor (trad.); sin fecha (s.f); volumen (vol.); número (N.º); parte (pt.); informe técnico (inf.téc); suplemento (supl.).



### *Libro en físico*

Reichel-Dolmatoff, Gerardo (1986). *Desana. Simbolismo de los indios Tukano del Vaupés*. Procultura, Bogotá.

Hodder, Ian y Orton, Clive (1990). *Análisis espacial en arqueología*. Editorial Crítica, Barcelona.

Cabrera, Gabriel; Franky, Carlos y Mahecha, Dany (1999). *Los níkak nómadas de la amazonía colombiana*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Plazas, Clemencia; Falchetti, Ana María; Sáenz Samper, Juanita y Archila, Sonia (1993). *La sociedad hidráulica Zenú. Estudio arqueológico de 2000 años de historia en las llanuras del Caribe colombiano*. Banco de la República, Museo del Oro, Bogotá.

Cuando son más de seis autores se menciona el apellido y el nombre del primer autor, y se agrega la abreviatura *et al.*

### *Autores considerados clásicos, o en los que sea necesario indicar la fecha de la primera publicación*

Hobbes, Thomas ([1651] 2007). *Leviatán. O la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

### *Libro con dos o más ediciones*

Shepsle, Kenneth y Bonchek, Mark (2005). *Las fórmulas de la política: instituciones, racionalidad y comportamiento*. 8ª Ed. Taurus, Centro de Investigación y Docencia Económica, Toluca.

### *Libro con editor, coordinador, compilador, etc.*

Ulloa, Astrid (ed.). (2011). *Perspectivas culturales del clima*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Uribe, María Victoria y Restrepo, Eduardo (eds.). (1997). *Antropología en la Modernidad: identidades, etnicidades y movimientos sociales en Colombia*. Instituto Colombiano de Antropología, Bogotá.

Jimeno, Myriam; Murillo, Sandra Liliana y Martínez, Marco Julián (eds.). (2012). *Etnografías contemporáneas: trabajo de campo*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

### *Libro Traducido*

Schipani, Sandro (2010). *La codificación del Derecho romano común*. [Traducido del italiano de *La codificazione del diritto romano*, 2008. Giappichelli, Torino. Traducido por José Felix Chamie]. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

### *Libro en línea*

Carrasquilla, Tomás (1936). *Novelas*. [En línea:] <http://www.bibliotecanacional.gov.co/colecciones/node/103>. (Consultado el 3 de febrero de 2013).

### *Libro publicado electrónicamente*

Kurland, Philip y Lerner, Ralph (eds.). (1987). *The Founders' Constitution*. Universtiy of Chicago Press, Chicago. [En línea:] <http://presspubs.uchicago.edu/founders/>. (Consultado 28 febrero de 2010).

### *Capítulo de libro*

Cicerón, Marco Tulio (1971) “Carta primera a su hermano Quinto.” En: Correa, Álvaro (ed.). *Cartas*. Alianza, Madrid, pp. 45–69.

Cronin, Benjamin (2014). “Espías en el campo. Conocimiento local, acción de masas y frustración del poder imperial en Massachusetts durante la Revolución Americana”. En: Reyes Cárdenas, Ana Catalina; Montoya Guzmán, Juan David y Gómez González, Sebastián (eds.). *El siglo XVIII americano. Estudios de Historia Colonial*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, pp. 315-336.

Vargas Arenas, Iraida y Sanoja, Mario (1999). “Archaeology as a social science. Its expresión in Latin America”. En: Politis, Gustavo y Alberdi, Benjamin (eds.). *Archaeology in Latin America*. Toutledge, Londres y Nueva York, pp. 59–75.

### *Prefacio, prólogo, introducción o parte similar de un libro*

Kennedy, Duncan (2004). *Prólogo a Teoría impura del derecho: la transformación de la cultura jurídica latinoamericana*, por Diego Eduardo López, XI-XIX. Legis, Bogotá.

### *Capítulo publicado originalmente en una fuente diferente a la consultada*

Cicerón, Marco Tulio. “Carta primera a su hermano Quinto.” En: Correa, Álvaro (ed.). *Cartas*. Gredos, Madrid, pp.24-40. Publicado originalmente en Escobar, Ramiro (trad.). (1971). *Obras completas de Cicerón*. Alianza, Madrid.

### *Artículo de Publicaciones periódicas impresas*

Isaza, Juliana (2015). “La Antropología física y el diagnóstico del sexo en el esqueleto a partir del cráneo: métodos actuales y futuras perspectivas”. En: *Boletín de Antropología*. Medellín, vol. 30, N.º 50, pp. 94 -26

### *Artículo con DOI (Digital Object Identifier)*

Inclán, María de la Luz (2008). “From the ¡Ya Basta! to the Caracoles: Zapatista Mobilization under Transitional Conditions.” En: *American Journal of Sociology*, vol. 113, N.º 5, pp. 1315-1328. DOI:10.1086/525508.A

### *Artículo consultado en línea*

Way, Lucan (2005). “Rapacious individualism and political competition in Ukraine, 1992-2004”. En: *Communist and Post-Communist Studies*, vol. 38, N.º 2, pp. 189-97. [En línea:] <http://www.jstor.org/stable/1078814>. (Consultado el 9 de septiembre de 2011).

### *Artículo publicado originalmente en una fuente diferente a la consultada*

Polany, Karl (1994). “Nuestra obsoleta mentalidad de mercado”. En: *Cuadernos de Economía*. vol. xiv, N.º 20, pp. 249-266. Originalmente publicado en *Commentary* 13, 1947, 109-117. Esta versión proviene de Polanyi, Karl (1980). En: Einaudi, Giulio (ed.). *Economie Primitiev, arcaiche e moderne*, Turín. Traducción de Alberto Supelano.

### *Artículo publicado en un periódico*

Ortiz, Román. “La trampa de la Justicia Transicional.” *El Espectador*, 22 de octubre de 2011.

### *Artículo publicado en un periódico y consultado de la versión electrónica*

“De nuevo la crueldad.” *Semana*, 1 de octubre de 2011. [En línea:] <http://www.semana.com/nacion/nuevo-crueldad/165057-3.aspx>. (Consultado el 25 de octubre de 2011).

### *Reseña de un libro publicado en una revista*

Perez de los ríos, Julián de Jesús (2015). “Cultura política y gobierno alternativo: el caso del gobierno del Taita Floro Tunubalá en el departamento del Cauca”. Reseña de *En minga por el Cauca: el gobierno del Taita Floro Tununbalá, 2001-2003*, por Gow, David D. y Jaramillo Salgado, Diego (2013). Bogotá, Editorial Universidad del Rosario. En: *Boletín de Antropología*, vol. 30, N.º 50, pp. 243–245.

### *Normas jurídicas*

Constitución política de Colombia (1991). 2da. Ed. Bogotá, Legis.

### *Artículo de la constitución*

Constitución política de Colombia (1991). Artículo 13 [Título II]. 2da. Ed. Bogotá, Legis.

### *Ley o decreto consultado en línea*

Congreso de Colombia (8 de febrero de 1994). Ley 115, Ley General de Educación. Consultado en: DO: 41.214.

Congreso de Colombia (8 de febrero de 1994). Ley 115, Ley General de Educación. Artículo 10. [Título II]. Consultado en DO: 41.214.

### *Sentencia*

Corte suprema de Justicia, Sala de Casación Penal (12 de noviembre de 2014). Sentencia SP155512–39392. [MP Fernando Castro].

### *Código*

Código de procedimiento penal (2006). 3ra Ed. Legis, Bogotá.

### *Documentos inéditos*

#### *Tesis y trabajos de grado impresas*

Rico, Jaime (2011). *Modelo para el estudio del sistema de parentesco Tunebo*. Tesis de Maestría, Universidad de Antioquia.

Montejo, Fernando (1994). *Un acercamiento a la dinámica cultural prehispánica en el bajo río Sinú y sur de la serranía de San Jacinto*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

#### *Tesis y trabajos de grado en línea*

Cuesta Rueda, Juan Esteban (2014). *Hacia un estudio del pensamiento ambiental*. Tesis de maestría, Universidad de Antioquia. [En línea:] <http://www.udea.edu.co/biblos/tesis/csociales/tesis308.pdf>. (Consultado el 8 de abril de 2012).

#### *Ponencia presenta en un encuentro o congreso*

Jaramillo, Susana (2007). *La gestión social con grupos étnicos. Un reto en el logro de la sostenibilidad social y ambiental de la línea de transmisión de energía eléctrica Bolívar – El Copey – Ocaña – Primavera a 500 kV y obras asociadas*. Presentado en: Primer congreso CIER de la Energía. Medellín, 14 de abril.

### *Documentos de Archivo Histórico*

Archivo Histórico de Antioquia (AHA). Documentos generales. Tomo 55, Doc. 8792, f. 18 r.

Archivo General de la Nación (AGN). Milias y Marina, To. 138. f. 719v.

### *Recursos en línea*

#### *Página de internet*

Google Inc. 2013. *Política de privacidad de Google*. [En línea:] [https://www.google.com/intl/es-419\\_co/policies/privacy/](https://www.google.com/intl/es-419_co/policies/privacy/). (Consultado el 17 de octubre de 2014).

#### *Entrada o comentario de un blog*

Orrego Arismendi, Juan Carlos (30 de junio 2015). “Antropología andante”. En: *Antropólogo de Poltrona*. [Entrada de Blog]. [En línea:] [http://antropoltrona.blogspot.com.co/2015\\_06\\_01\\_archive.html](http://antropoltrona.blogspot.com.co/2015_06_01_archive.html). (Consultado el 4 de mayo de 2016).

#### *Podcast*

Rojas, Sneider (15 de agosto de 2015). *La etnografía* [Audio en podcast]. [En línea:] [http://www.ivoox.com/etnografia-segun-sneider-rojas-audios-mp3\\_rf\\_6802495\\_1.html](http://www.ivoox.com/etnografia-segun-sneider-rojas-audios-mp3_rf_6802495_1.html). (Consultado el 3 de diciembre de 2015).

#### *Película*

Joffe, Roland (Director); Ghía, Fernando y Puttnam, David (Productores) y Bolt, Robert (Guión) (1986). *La misión* [película]. Warner Bros, Reino Unido.

#### *Serie de televisión*

Olivares, Javier (Creador) y Banacolocha, Jaume (Productor) (2012). *Isabel* [Serie de televisión]. Televisión Española, España.

#### *Episodio de serie de Televisión*

Goetsch, David (Escritor) y Cendrowski, Mark (Director) (2007). “The Middle-earth Paradigm”. [Episodio de Serie de televisión]. En: Molaro, Steven y Collier, Micahell (Productores) *The big bang theory*. CBS, Estados Unidos.

### *Audio*

García, Fulgencio (1959). *La Gata golosa* [Grabada por Radio difusora Nacional de Colombia]. En: Hecho a mano [CD] Bogotá, Colombia.

### *Imagen fotográfica*

Ocaranza, Manuel (1868). *The Dead Flower* [Pintura]. Museo Nacional de Arte, Ciudad de México.

### *Imagen en línea*

Wolfgang, Widern (16 de octubre de 2016). *Sunset Pattern*. [Fotografía]. [En línea:] <https://www.flickr.com/photos/wildner/13540653025/>. (Consultado el 17 de octubre de 2016).

### *Redes sociales*

#### *Twitter*

Teatro Mayor Julio Mario Santodomingo [teatromayor] (19 de enero de 2015). Vangelis, compositor de las partituras originales de Blade Runner y Carros de fuego es autor de la música de Paisajes <http://bit.ly/luzcasalenvivo> [Tuit]. [En línea:] <https://www.flickr.com/photos/wildner/30249709852/>. (Consultado el 6 de abril de 2016).

#### *Facebook*

Hawking, Stephen [stephenhawking] (19 de diciembre de 2014). Errol Morris' A Brief History of Time is a very respectful documentary, but upon a viewing last night, I discovered something profound and warming. The real star of the film is my own mother. [Estado de Facebook]. [En línea:] <https://www.facebook.com/stephenhawking/posts/749460128474420>. (Consultado el 3 de agosto de 2016).

#### *Video (YouTube, Vimeo, etc.)*

University of Bergen UiB (27 de mayo de 2010). *Et Plagieringseventyr*. [Archivo de video]. [En línea:] <https://www.youtube.com/watch?v=Mwbw9KF-ACY>. (Consultado el 27 de abril de 2013).

### *Correo electrónico o mensaje de texto*

Los correos electrónicos o mensajes de texto pueden ser citados en el cuerpo del texto

“En un mensaje de texto recibido por el autor el 22 de octubre de 2011, Cesar Rodríguez señaló que...” y no en una nota. Usualmente estas referencias son omitidas de la bibliografía. A continuación, se muestra las versiones más formales de citación. Referencia completa: 1 Nombre y Apellido del autor, correo electrónico recibido por el autor, día mes, año. Ejemplo: 1 César Rodríguez, correo electrónico recibido por el autor.

# Compromisos éticos y buenas prácticas para la publicación de contribuciones en el *Boletín de Antropología (BDA)*

## 1. Compromisos del Comité Editorial y del editor de la revista:

- a) El Comité Editorial y el editor se abstendrán de publicar manuscritos que en su saber y entender consideren que no cumplen con los méritos académicos y científicos para su publicación.
- b) Todos los textos seguirán las normas dispuestas por el *Boletín de Antropología* en su Política Editorial y aquellas descritas en la “Guía de estilo para la presentación de contribuciones”.
- c) La responsabilidad de aceptar o rechazar un texto reposa en el Comité Editorial, quien se apoyará, para la decisión, en la evaluación de doble par ciego. Inicialmente el manuscrito será sometido a un prediagnóstico por parte del Comité Editorial y si, en consideración de dicho órgano, es viable que sea leído por pares académicos, el documento se enviará a dictaminación. Los evaluadores tendrán la posibilidad de emitir un concepto en cualquiera de los siguientes sentidos: aceptado, aceptado con modificaciones o rechazado. En el caso que se presente un concepto en el sentido “rechazado” y otro “aceptado con modificaciones” o “aceptado”, el documento se enviará a un tercer dictaminador para que dirima la situación. De esta manera, dos votos aprobatorios seguirán el proceso editorial, dos aprobados con modificaciones seguirán el proceso editorial y uno aprobado y otro aprobado con modificaciones, también seguirán el proceso editorial. En todo caso, siempre la decisión de publicar o no el artículo recaerá en el Comité Editorial, quien se apoyará en la Política Editorial.
- e) El Comité Editorial considera el principio de doble par ciego en el proceso de dictamen durante el proceso de evaluación. Esta se hará mediante un formato diseñado por el BDA en el que los criterios de evaluación son: 1) ¿El título y el resumen son concisos y representativos del artículo?, 2) ¿Las palabras clave son claras y suficientes?, 3) ¿Se establece claramente el



propósito del artículo?, 4) ¿Las observaciones y los hallazgos son originales, importantes o significativos para el tema propuesto?, 5) De acuerdo con los datos presentados, ¿son apropiadas las conclusiones a las cuales se llega?, 6) ¿Se han subestimado algunas ideas o se les ha dado más importancia de la debida?, 7) ¿La parte formal del manuscritos es organizada, ilustrativa, necesaria o imprescindible?, 8) ¿Las referencias bibliográficas son suficientes, pertinentes, están bien citadas y actualizadas?

- f) El Comité Editorial podrá rechazar documentos que no cumplan con el área de conocimiento declarada por la revista o vinculada a ella. El rechazo y aceptación de todos los manuscritos sometidos a dictamen se entregará a los autores, sin el nombre del evaluador y mediante comunicación escrita enviada por el editor del BDA.
  - g) Informar a los autores, editores invitados y evaluadores de los avances y resultados de la publicación.
  - h) Garantizar la visibilidad de las contribuciones al *Boletín de Antropología*, señalando a los autores, evaluadores, editores invitados y público en general los indicadores bibliométricos de la producción del BDA.
  - i) El Comité Editorial se compromete a garantizar la confidencialidad de los manuscritos sometidos a evaluación.
2. Compromisos de los autores:
- a) Los autores deben atender lo dispuesto en la “Guía de estilo para la presentación de contribuciones” del *Boletín*. No se aceptarán investigaciones ya publicadas.
  - b) Los autores no podrán someter a evaluación de manera simultánea la misma contribución para su publicación en otras revistas.
  - c) Los autores indicarán, mediante las citas, las referencias y la bibliografía, las fuentes utilizadas para su investigación.
  - d) Los autores se comprometen a presentar de manera clara su contribución al BDA, señalando la naturaleza del manuscrito (investigación, reflexión, etc.), el contexto de financiación (pública o privada), filiación institucional y dirección electrónica.
  - e) Los manuscritos deben ser originales y para ello se solicitará una carta por parte del autor en la que se indique expresamente dicha condición.
  - f) Los autores deben respetar el anonimato de los entrevistados, si estos así lo solicitan. Igualmente, si el Comité Editorial lo requiere, deben anexar los consentimientos informados de entrevistas, la autorización para la publicación de imágenes de personas y las bases de datos que soporten su investigación.
  - g) Los autores se comprometen mediante una carta escrita a indicar las correcciones que asumen de las evaluaciones hechas por los pares

dictaminadores, así como a indicar las razones por las cuales no aceptan los comentarios.

- i) Una vez enviado el documento a evaluación, aceptadas las correcciones por el autor y enviado a corrector de estilo, el autor se compromete a mantener su manuscrito para publicación en el Boletín. Lo anterior se puede exceptuar justificando de manera explícita en una carta formal dirigida al Comité Editorial, las razones por las cuales se retira la contribución de manera intempestiva.
  - j) En caso de ser requerido, los autores se comprometen a presentar ante el Equipo Editorial del BDA, una constancia en la que se indique que la investigación que origina la contribución sometida y evaluada, contó con el aval de un comité de ética reconocido. En este documento se debe señalar si la investigación requería, o no, de un aval ético, y en caso de requerirse cuál fue el sentido de dicha consideración.
3. Compromisos de los evaluadores:
- a) Antes de hacer llegar al evaluador la contribución completa, se le enviará el resumen del manuscrito y se le preguntará si está en capacidad de participar en el proceso de evaluación. Si el evaluador, quien habiendo aceptado y recibido el documento completo, considera no estar calificado para dictaminar una contribución, deberá indicarlo al Comité Editorial en un plazo no mayor de diez días.
  - b) Todo evaluador tiene la responsabilidad de evaluar de manera objetiva los manuscritos que acepte revisar.
  - c) El evaluador tratará el manuscrito en revisión como un documento confidencial.
  - d) El evaluador debe hacer la revisión del texto en un plazo de máximo treinta días calendario.
  - e) El evaluador deberá argumentar su evaluación sobre la experticia en el tema, haciendo aportes que conduzcan a enriquecer la producción académica del *Boletín de Antropología*.
  - f) Los evaluadores no deberán utilizar información contenida en los manuscritos sin publicar.
  - g) Los evaluadores deben emitir un concepto respetuoso.
4. Consideraciones éticas del editor invitado:
- El *Boletín de Antropología* considera como editor invitado a aquellos investigadores y académicos interesados en coordinar una sección del *Boletín de Antropología* o un número con una temática específica y delimitada.
- a) Es deber de todo investigador o académico interesado en ser editor invitado del *Boletín de Antropología* presentar un documento escrito al Comité Editorial en el que manifieste su deseo de coordinar una sección, dossier o número temático, en un volumen específico, y presentar los siguientes apartados en su comunicación: tema, objetivo y justificación. Además, filiación institucional,

- dirección electrónica y experiencia en el tema propuesto. El Comité Editorial evaluará la pertinencia de la propuesta y en caso de considerarla adecuada a los intereses académicos del *Boletín de Antropología* la aceptará o rechazará.
- b) El Editor invitado debe estimular a investigadores y académicos especialistas en el tema propuesto e indicarles su intención de organizar una sección, dossier o número temático en el BDA. Además, debe informarles acerca de la política editorial, la “Guía de estilo para la presentación de contribuciones”, y los parámetros éticos y de buenas prácticas para la publicación de contribuciones en el *Boletín de Antropología* (BDA).
  - c) El proceso de prediagnóstico y sugerencia de evaluadores recae en el editor invitado. No así la decisión final de publicar o no las contribuciones, ya que dicha labor será del Comité Editorial del BDA.
  - d) Es obligación del editor invitado hacer una presentación de las contribuciones que se encuentran a su cargo, a manera de contribución editorial.



**Boletín de Antropología Universidad de Antioquia**  
**Cupón de suscripción**

Suscripción \_\_\_\_\_ Renovación \_\_\_\_\_ Suscripción de apoyo \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Suscripción a partir del número \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

*Forma de pago*

Cheque o giro N.º \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Giro postal o bancario N.º \_\_\_\_\_ Efectivo \_\_\_\_\_

Valor de la suscripción anual

Colombia \$60.000

Exterior USD 40

De apoyo \$55.000

Valor Boletín Vol. 32 N.º 53 \$36.000

Valor Boletín Vol. 32 N.º 54 \$40.000

Valor Boletín Vol. 33 N.º 53 \$40.000

Valor Boletín Vol. 33 N.º 54 \$40.000

Valor Boletín Vol. 34 N.º 55 \$40.000

Valor Boletín Vol. 34 N.º 56 \$40.000

— Las suscripciones pagadas con cheques de otras plazas deben adicionar \$4.000 por concepto de la transferencia bancaria.

— Todo pago debe hacerse a nombre de la Universidad de Antioquia, Departamento de Antropología.

— Para su comodidad usted puede consignar el valor de la suscripción en cualquier oficina de Bancolombia cuenta 1053-7229522 a nombre de la Universidad de Antioquia, Departamento de Antropología. Si usted paga por estos sistemas, le sugerimos que conserve una fotocopia del recibo y envíe el original junto con el cupón de suscripción al Departamento de Antropología de la Universidad de Antioquia.

Solicite información sobre números anteriores en: [boletinantropologia@udea.edu.co](mailto:boletinantropologia@udea.edu.co)

*Correspondencia y suscripciones*

Boletín de Antropología, Departamento de Antropología, Universidad de Antioquia.

Apartado 1226. Teléfono 219 57 78. Medellín, Colombia, Sudamérica

