



Casa abierta al tiempo



Posgrado en Estudios
Organizacionales

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

**El rol ontológico de los asesores comerciales en el aparato caótico de poder
del banco Chibcha durante la pandemia por Covid-19**

T E S I S

Para obtener el grado de **Maestro en Estudios Organizacionales**

P R E S E N T A

Cristian David Rincón Orozco

Director de Tesis:

Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García

Sinodales:

Dra. Abril Acosta Ochoa

Dr. David Salvador Cruz

Diciembre 2019 - Diciembre 2021

Ángel Wilhelm Vázquez García
26/04/2022

Resumen

La administración y la teoría organizacional, como invención de la modernidad, han estado al servicio de las organizaciones en una búsqueda permanente de la eficiencia en el contexto del capitalismo industrial. Con el propósito de aumentar la eficiencia en las organizaciones, la teoría de la organización dejó de lado la comprensión ontológica del individuo como ser humano dentro de la organización, especialmente la burocrática —que es la que ha predominado en la sociedad moderna—. El objetivo de esta investigación es analizar el rol ontológico del individuo en las organizaciones burocráticas modernas, en las que se toma como caso de estudio el área de servicios de un banco colombiano. Para eso, se hace un recorrido histórico desde la aparición de las organizaciones empresariales hasta los postulados de las cinco principales escuelas de la teoría de la organización: Administración Científica del Trabajo, Relaciones Humanas, Comportamiento, Burocracia y Contingencia. Se revisa el rol ontológico del individuo en cada uno de los periodos examinados a partir del concepto de «deshumanización» que, en pocas palabras, significa tratar como otra cosa diferente a ser humano. Para ello, se parte del concepto de dignidad de Kant y del vitalismo de Nietzsche. Esta revisión teórica se constata en el estudio de los asesores comerciales del Banco Chibcha durante la pandemia por Covid-19 como caso de estudio. Se concluye con un apartado de discusión y reflexiones finales en el que se cuestiona el rol ontológico en el que las organizaciones, así como la teoría de la organización, han puesto a los individuos.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 11 |
| Capítulo 1. Planteamiento del problema | 14 |
| 1.1 Las organizaciones empresariales, la sociedad, el grupo y el individuo | 14 |
| 1.1.1 Sociedad de organizaciones | 14 |
| 1.1.2 Tipos de organizaciones | 16 |
| 1.1.2.1 Organización gubernamental | 17 |
| 1.1.2.2 Organización sin ánimo de lucro | 18 |
| 1.1.2.3 Organización empresarial | 18 |
| 1.1.3 El dinero, el individuo y el grupo en las organizaciones empresariales | 20 |
| 1.1.3.1 Tecnologías del saber y la teoría de la organización | 23 |
| 1.1.3.2 Burocracia como tecnología del saber..... | 24 |
| 1.2 Delimitación: rol ontológico, banco corporativo y Covid-19..... | 25 |
| 1.3 Pregunta de investigación | 26 |
| 1.3.1 Preguntas específicas..... | 27 |
| 1.4 Objetivo general y específicos | 27 |
| 1.4.1 Objetivo general..... | 27 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 27 |
| 1.5 Pertinencia | 27 |
| 1.6 Relevancia | 28 |
| 1.7 Mapa general de la investigación | 30 |
| Capítulo 2. La muerte del ser humano en las organizaciones empresariales..... | 31 |
| 2.1 Rol ontológico | 31 |
| 2.1.1 Deshumanizar | 32 |
| 2.2 Transformación del rol ontológico desde el origen de las organizaciones empresariales..... | 33 |
| 2.2.1 Origen de las organizaciones empresariales | 33 |
| 2.2.2 El rol ontológico del individuo en la teoría de la organización | 39 |
| 2.2.2.1 Administración científica del trabajo | 39 |
| 2.2.2.2 Escuela de las relaciones humanas | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.2.3 Escuela del comportamiento | 47 |
| 2.2.2.4 Teoría de la contingencia | 49 |
| 2.3 Burocracia como aparato caótico de poder | 52 |
| 2.3.1 Burocracia weberiana | 52 |
| 2.3.2 Disfunciones | 55 |
| 2.3.3 Burocracia kafkiana | 56 |
| 2.3.3 Aparato caótico de poder | 59 |
| 2.3.4 Rol ontológico en el aparato caótico de poder | 61 |
| Capítulo 3. Enfoque metodológico | 65 |
| 3.1 Sustento de la investigación cualitativa | 65 |
| 3.1.1 Paradigma interpretativista | 69 |
| 3.1.1.1 Fenomenología..... | 70 |
| 3.1.2 Método cualitativo y método cuantitativo..... | 71 |
| 3.1.2.2 Perspectiva genealógica..... | 72 |
| 3.1.2.1 Etnografía..... | 73 |
| 3.1.2.3 Estudio de caso..... | 73 |
| 3.2 Herramientas para recolectar datos | 74 |
| 3.2.1 Análisis de documentos..... | 74 |
| 3.2.1.1 Método hermenéutico..... | 74 |
| 3.2.1.2 Método heurístico..... | 75 |
| 3.2.2 Observación..... | 76 |
| 3.2.2.1 Completa o no participante | 76 |
| 3.2.2.2 Participante..... | 76 |
| 3.2.3 Entrevista..... | 77 |
| 3.3 Estrategias para recolectar datos..... | 78 |
| 3.3.1 Revisión bibliométrica | 78 |
| 3.3.2 Análisis de documentos..... | 86 |
| 3.3.3 Entrevistas..... | 86 |
| Capítulo 4. Resultados y discusión..... | 89 |
| 4.1 Caso: Banco Chibcha | 94 |
| 4.1.1 Caracterización del Banco Chibcha | 95 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.1.1 Transición cultural en el Banco Chibcha: “Banca más humana” | 104 |
| 4.1.1.2 Panorama actual del Banco Chibcha frente a la pandemia | 106 |
| 4.2 Disciplina, burocracia y control en el Banco Chibcha durante la pandemia por Covid-19..... | 107 |
| 4.2.1 Prefiero subsistir que pagarle al banco..... | 107 |
| 4.2.2 “Uno se siente como en una sobreexplotación laboral, pero para mí fue un logro personal grandísimo” | 113 |
| Capítulo 5. Reflexiones finales..... | 119 |
| 4.3 Futuras líneas de investigación | 122 |
| 6. Referencias | 124 |
| 7. Anexos | 130 |
| 6.1 Guion de entrevista | 130 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Escuelas de la teoría de la organización y su rol ontológico..... | 51 |
| Principales características de la burocracia | 58 |
| Resultados “Recursos humanos” | 78 |
| Resultados “Administración Científica del Trabajo” | 78 |
| Resultados “Escuela del comportamiento” | 80 |
| Resultados “Burocracia” | 82 |
| Resultados “Contingencia” | 83 |
| Documentos elegidos para revisión preliminar..... | 85 |
| Entrevistados..... | 88 |

Lista de figuras

| | |
|---|-----|
| Mapa general de la investigación..... | 30 |
| La sociedad feudal medieval..... | 37 |
| Sala de vigilancia. Experimento de Hawthorne..... | 46 |
| Tipos de dominación y su manifestación administrativa..... | 53 |
| Línea del tiempo: estudios clave en el desarrollo del capitalismo..... | 54 |
| Aparato caótico de poder..... | 60 |
| “Descubridor”. Universidad Nacional de Colombia..... | 77 |
| Primera búsqueda “Bureaucracy” en el “Descubridor” de la Universidad Nacional de Colombia | 84 |
| Logo Banco Chibcha..... | 95 |
| Organigrama general Banco Chibcha..... | 100 |
| Organigrama sucursal Banco Chibcha..... | 101 |
| Organigrama de Vicepresidencia de Gestión de lo Humano..... | 104 |
| Propuesta teórica: el rol ontológico en el aparato caótico de poder | 120 |

Lista de mapas

| | |
|--------------------------|----|
| Ubicación Colombia..... | 96 |
| Ubicación Caldas..... | 97 |
| Ubicación Manizales..... | 97 |

Lista de fotografías

| | |
|---|----|
| Banco Chibcha, sucursal “El triángulo”..... | 98 |
| Banco Chibcha, sucursal “El cable”..... | 98 |
| Banco Chibcha, sucursal centro..... | 99 |
| Banco Chibcha, sucursal centro 2..... | 99 |

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), por brindarme la posibilidad de cursar mis estudios superiores en México en una de las escuelas de más alta calidad de Latinoamérica.

Al posgrado en Estudios Organizacionales y a todos sus miembros, a la coordinadora, la Dra. María Teresa Magallón, a Alejandra González y a Rosalba Capula, que estuvieron siempre prestas a ayudarme en mi proceso; me acompañaron en este reto de llegar a un país nuevo, con políticas académicas nuevas.

Al Dr. David Cruz y a la Dra. Abril Acosta, por ser mis lectores constantes. Gracias a sus revisiones, comentarios y sugerencias, este trabajo pudo avanzar en calidad.

A la diosa Fortuna, pues ha regido mi destino para que logre mis metas y me permita seguir avanzando a pasos agigantados en este camino llamado vida.

A mi familia por apoyarme y siempre estar ahí cuando los necesito.

Al Dr. Ángel Wilhelm Vázquez, mi director de la ICR, por su paciencia, comprensión y apoyo constante desde el principio. Para él, mis mayores agradecimientos. Estaré siempre en deuda con él, pues ha sido todo lo que uno espera de un director. Sin él, esto no hubiera sido posible.

*Hay días en que somos tan móviles, tan móviles,
como las leves briznas al viento y al azar.
Tal vez bajo otro cielo la Gloria nos sonrío.
La vida es clara, undívaga, y abierta como un mar.*

*Y hay días en que somos tan fértiles, tan fértiles,
como en abril el campo, que tiembla de pasión:
bajo el influjo pródigo de espirituales lluvias,
el alma está brotando florestas de ilusión.*

*Y hay días en que somos tan sórdidos, tan sórdidos,
como la entraña oscura de oscuro pedernal:
la noche nos sorprende, con sus profundas lámparas,
en rútiles monedas tasando el Bien y el Mal.*

*Y hay días en que somos tan plácidos, tan plácidos...
(iniñez en el crepúsculo! ¡Lagunas de zafir!)
que un verso, un trino, un monte, un pájaro que cruza,
y hasta las propias penas nos hacen sonreír.*

*Y hay días en que somos tan lúbricos, tan lúbricos,
que nos depara en vano su carne la mujer:
tras de ceñir un talle y acariciar un seno,
la redondez de un fruto nos vuelve a estremecer.*

*Y hay días en que somos tan lúgubres, tan lúgubres,
como en las noches lúgubres el llanto del pinar.
El alma gime entonces bajo el dolor del mundo,
y acaso ni Dios mismo nos puede consolar.*

*Mas hay también ¡Oh Tierra! un día... un día... un día...
en que levamos anclas para jamás volver...
Un día en que discurren vientos ineluctables
¡un día en que ya nadie nos puede retener!*

PORFIRIO BARBA JACOB, Canción de la vida profunda

Introducción

Las grandes organizaciones han ganado importancia en la sociedad moderna, hasta el punto de influir en ella como nunca antes. En uno de los aspectos que más ha influido ha sido al poner al individuo al servicio de la organización, junto con todo lo que ello implica. El estudio de las organizaciones modernas empezó a tomar relevancia y a ser estudiadas cada vez desde diferentes enfoques, que años más adelante se clasificaron entre administración y teoría de la organización. La Administración como disciplina moderna buscó maneras de maximizar la productividad y aumentar la eficiencia en las organizaciones a costa de los empleados. La Teoría de la Organización, que no se alejó del propósito de la Administración, también buscó la eficiencia en las organizaciones, pero con pretensiones de fuerte fundamentación teórica que no tuvo la Administración. Al final, ambas sirvieron de vehículo para potenciar la visión del hombre como medio, más que como fin. Ontológicamente, su rol ha sido el de una cosa diferente a ser humano: máquina, computadora, ser social, entre otros. La mirada del individuo ha cambiado en cada una de las Teorías de la Organización. La burocracia, en específico, ha ido permeando las formas organizacionales hasta el punto de que, como afirman Hodson et al. (2013), organizaciones que históricamente se han resistido a la burocratización, como las de servicios, han estado cediendo a la burocracia. De este modo, el papel ontológico del individuo en una organización de cohorte burocrático se convierte en un interesante objeto de estudio, pues explicaría gran parte de la realidad organizacional. En este sentido, la presente idónea comunicación de resultados busca esclarecer el rol ontológico del individuo en una organización bancaria dentro del contexto de la burocracia, específicamente en el periodo 2020-2021 en el que el mundo ha vivido la pandemia del Covid-19 y sus formas de organización se han modificado de una manera interesante.

Para esto, la presente idónea comunicación de resultados se divide en cuatro capítulos. El primero, «Planteamiento del problema», expone el problema a tratar, es decir, por qué es importante estudiar el rol ontológico del individuo en las organizaciones burocráticas contemporáneas, especialmente las organizaciones del sector bancario. Para ello, se realiza una revisión del problema de las organizaciones empresariales, la sociedad, el grupo y el individuo. Luego, se hace una reflexión sobre el papel de las organizaciones en la sociedad moderna y una breve clasificación de los principales tipos de organizaciones. También se reflexiona sobre el papel del dinero en el individuo y en las organizaciones empresariales.

Posterior a esto, se delimita el problema a estudiar a partir de una breve revisión de tres conceptos clave: el rol ontológico, el banco corporativo y la pandemia por Covid-19. De allí se plantea la pregunta de investigación, así como sus preguntas específicas; los objetivos general y específicos; la pertinencia, relevancia, factibilidad y el mapa de investigación.

En el segundo capítulo, «La muerte del ser humano en las organizaciones empresariales», se hace un recorrido histórico por las principales escuelas de la teoría de la organización (la administración científica del trabajo, las relaciones humanas, burocracia, escuela del comportamiento y la teoría de la contingencia) para entender cómo se ha construido el rol ontológico en las organizaciones empresariales. Se hace énfasis en la burocracia. De ella, se muestran sus disfunciones y se explica por qué se entiende como un aparato caótico de poder desde una perspectiva kafkiana. Además, se explica qué significan los conceptos de «rol ontológico» y «deshumanización», que son centrales en esta investigación.

El tercer capítulo, «Enfoque metodológico», detalla la metodología utilizada en el ICR. Para ello, primero se muestra el sustento teórico de la investigación cualitativa, se explica en qué consiste el paradigma interpretativista usado en esta investigación y el enfoque fenomenológico. Además, se explican algunas perspectivas que se usan: la etnografía, la perspectiva genealógica y el estudio de caso. También, se muestran las herramientas para recolectar datos. Entre ellos, el análisis de documentos a partir del método heurístico y el método holístico; la observación, tanto directa como indirecta; la entrevista y análisis de objetos.

Por otro lado, se muestran las estrategias para la recolección de datos, en las que se muestran los resultados de la revisión bibliométrica y del análisis de documentos. Aquí se habla de la transición del Banco Chibcha a la banca más humana y del panorama actual del banco frente a la pandemia. También, se mencionan los resultados de la observación y de las entrevistas. Se concluye con un apartado en el que se muestra el análisis de los datos.

El cuarto capítulo, «Resultados y discusión», se muestran los hallazgos de la investigación empírica realizada en el Banco Chibcha y su contraste con el marco teórico. El capítulo se divide en dos partes. En la primera, se realiza el análisis de documentos referente al Banco Chibcha y se logra una caracterización de la organización. En la segunda parte, se contrasta lo teórico con las entrevistas y el análisis de los documentos. Se llegan a dos conclusiones principales. La primera es que, pese a lo caótico de la pandemia, la burocracia en el Banco Chibcha no sufrió muchos

cambios, ni se flexibilizó como se esperaba y, segundo, que el rol ontológico del asesor comercial es ser un autómeta adoctrinado.

El quinto capítulo «Reflexiones finales», se realizan algunas reflexiones finales respecto a la investigación y se plantean ideas para futuras líneas de investigación. Aquí se hacen unas precisiones respecto al carácter descriptivo de esta investigación, que no deben confundirse con una reflexión ética ni moral. Sin embargo, se plantea la necesidad, como futura línea de investigación, de revisar el rol ontológico del individuo desde un enfoque ético y normativo, así como la necesidad de revisar el aparato caótico de poder desde el “deber ser”.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

1.1 Las organizaciones empresariales, la sociedad, el grupo y el individuo

Una de las características principales de la modernidad es el auge de la razón. La diosa razón, como la llaman Horkheimer & Adorno (1998), empezó a pensarse como lo más valioso e importante del ser humano, razón por la cual debía ser exaltada, hasta el punto de ser adorada al extremo. Los avances científicos y tecnológicos, a la par de este culto a la razón, llevaron a la humanidad a un periodo de resplandor cultural, al que llamaron la Ilustración. Al menos así lo creían en su momento. La Ilustración, diría Kant (2013), es el momento histórico en el que el individuo aprende a pensar por sí mismo, *sapere aude*, en el que no acepta ciegamente las normas que se le imponen, sino que las cuestiona y se forja su propio criterio.

Uno de los grandes potenciadores de la modernidad fue la industrialización. La revolución industrial trajo consigo transformaciones a nivel económico y social que marcaron un antes y un después en la historia: se pasó de una vida rural a una vida urbana y mecanizada (Mijailov, 2003) (Mijailov, 2003). Se empezaron a crear organizaciones más grandes, complejas e importantes en la vida cotidiana, en las que primó el ideal moderno: el auge de la razón. Aquí, la razón se tradujo en eficiencia: se empezaron a buscar nuevas maneras para ser más productivos a partir de métodos racionales (Coriat, 2015).

La administración científica del trabajo (Taylor, 1919) fue el punto de inflexión para que se empezara a buscar desesperadamente la mejor manera de realizar un trabajo o de dirigir una organización con el fin de llevar la producción al máximo. De ahí en adelante, los esfuerzos por buscar nuevas formas de administrar han sido incansables y las organizaciones han tomado cada vez más fuerza e importancia hasta el punto de que, como se mostrará en el siguiente apartado, se ha vuelto famosa la idea que vivimos en una sociedad de organizaciones.

1.1.1 Sociedad de organizaciones

Hoy más que nunca cobra relevancia la idea de que vivimos en una sociedad de organizaciones. Nuestra vida entera está mediada por organizaciones y la inmensa mayoría de nuestras acciones tienen alguna influencia de ellas (Hall, 1996). Nacemos en un hospital, nos

educamos en una escuela, nos entretenemos en un cine, cenamos en un restaurante, hacemos las compras en un supermercado, nos comunicamos por teléfono celular gracias a un operador móvil; incluso, morimos y una funeraria se encarga de nosotros. Las organizaciones están presentes en todos los aspectos de la vida, incluso los más cotidianos. Pensemos, por ejemplo, que un hombre decide hacer una parrillada con sus amigos un viernes en la noche. La carne y los aderezos los tuvo que comprar en un supermercado o similar; el carbón, en una leñería; la parrilla, en algún momento, la compró en una almacén de objetos para el hogar; además, la música que piensa poner toda la noche ha sido producida por distintas compañías discográficas y la piensa reproducir por *bluetooth* en un bafle, construido por alguna compañía de electrónica, a través de su teléfono, de alguna empresa de celulares, por *Spotify*; incluso, si vamos más allá, sus amigos los conoció en otra organización: bien sea la escuela, la universidad, el trabajo. Podríamos seguir enumerando todas las organizaciones que pudieron intervenir en la parrillada, pero la lista se haría interminable.

La presencia de las organizaciones en todos los aspectos de nuestra vida hace que irremediablemente tengan una gran influencia sobre nosotros. Las grandes plataformas de música son las que nos dicen qué debemos escuchar —los «recomendados», «sugerencias» o «lista de descubrimiento semanal» de plataformas como *Youtube* o *Spotify* son construyen basados en algoritmos que influyen en la música que reproducimos—; las redes sociales nos dicen qué debemos comprar y qué debemos ver; las canales de comunicación nos dicen sobre qué debemos informarnos; la industria de la moda nos dice qué debemos vestir; las escuelas nos dicen qué debemos conocer y, en el fondo, qué pensar. No solo eso, sino que también influyen en el medio en que vivimos y la política que nos gobierna.

En general, se encuentran tres sectores en los que las organizaciones empresariales influyen: el medio ambiente, la sociedad y el individuo. En cuanto al medio ambiente, Benavides y Benavides (2001) afirman que las organizaciones empresariales han ayudado al consumo excesivo de recursos, tanto renovables como no renovables, y a la producción de desechos contaminantes. En cuanto a la sociedad, Carvajal (2009) muestra que las organizaciones empresariales han creado productos con obsolescencia programada, han manipulado las leyes para seguir sus propios intereses, han adoptado prácticas como la subcontratación, entre otras. En cuanto al individuo, Gaviria y Ocampo (2000) afirman que las organizaciones empresariales discriminan por sexo, edad, religión, fenotipos; maltratan física y psicológicamente; hay una baja remuneración por el trabajo brindado; exigen la realización de trabajos riesgosos; entre otros.

Aunque no se puede generalizar, una parte muy importante de organizaciones empresariales, especialmente las corporativas, han tenido comportamientos problemáticos que ha llamado la atención de los estudiosos en organizaciones.

Específicamente hoy, en pleno 2020 cuando nos enfrentamos a una de las mayores pandemias de la historia, las organizaciones han cobrado especial importancia. Las organizaciones tecnológicas han permitido realizar muchas actividades que antes eran imposibles desde la distancia. Las clases virtuales, la comunicación en tiempo real a través de videollamadas, el arribo de mensajes al otro lado del mundo en tiempo real, entre otras, son acciones que hoy nos parecen normales pero que hace veinte años se mostraban como ciencia ficción. Corporaciones como «Zoom», que han ganado valor durante la pandemia, han ganado, además, influencia en el mundo.

A pesar de la notable influencia de las organizaciones sobre nosotros, deslindarse de ellas resulta casi imposible. A pesar de conocer lo influyentes que son las organizaciones en nuestra vida, al final las necesitamos. Como están las cosas hoy en día, pensar en una sociedad sin organizaciones es un oxímoron. Las organizaciones son necesarias en la construcción de una sociedad moderna, por lo cual, una sociedad moderna no puede ser sin organizaciones. Así, el individuo que quiera deslindarse de las organizaciones tiene que deslindarse de la sociedad, lo cual es casi imposible. Tendría que volverse un ermitaño y renunciar a las comodidades que ofrecen las organizaciones: la música, la comida procesada, la televisión y otros modos de entretenimiento, la ropa fabricada, los servicios médicos, y un largo etcétera.

1.1.2 Tipos de organizaciones

Frente a esto, nos encontramos en un panorama desconcertante alrededor de la influencia de las organizaciones en nuestra conducta, en nuestra personalidad, en nuestro carácter; incluso, en nuestros deseos e intereses. La escuela, para iniciar, se erige como el pilar fundamental que constituye la educación del individuo en la sociedad moderna. Desde la infancia, concepto que nace apenas en el siglo XVII (Ariès, 2001), se disciplina al niño para que sea una persona de provecho, útil para la sociedad cuando sea adulto. En este sentido, se forma el carácter del adulto potencial para que se adecúe a los estándares de una sociedad con características particulares: capitalista, globalizada, competitiva e individualista. Se disciplina para seguir las reglas

implícitas, lo que hace que sus deseos e intereses se direccionen hacia los deseos e intereses capitalistas.

En este sentido, la educación en las escuelas se hace tan importante que se hace difícil pensar en un trabajador de una gran organización que no haya sido educado en una escuela. Desde 2005, por ejemplo, en Colombia se prohibió a las empresas contratar personas que no hubieran concluido el bachillerato y a aquellos que ya habían sido contratados, pero que no cumplieran este requisito, se les dio un lapso para que concluyeran la escuela mientras trabajaban. En el fondo, se considera que la persona educada, disciplinada, es más útil, más fácil de dirigir que una que no. En esta misma línea, no es casualidad que muchas organizaciones estén fomentando la creación de escuelas desde su propia compañía, con el fin de capacitar a las personas y hacerlas mejor en el trabajo. Estas escuelas corporativas surgen en los años 60's del siglo XX con la *Hamburger University* de McDonald's en Estados Unidos (Expansión, 2013).

Es por esto que también tanto la iglesia como el Estado fomentan la educación impartida por las escuelas y exhortan a la familia, primero, a disciplinar a sus hijos y, segundo, a no desampararlos para que «no desvíen su camino». Sin querer entrar en discusiones teológicas, a la iglesia y al Estado requieren de personas útiles, que sean de provecho para la sociedad capitalista. No es por nada que Weber (2013) argumentara que la ética protestante y sus ideas influenciaron con fuerza al desarrollo de los valores capitalistas. La autodisciplina que impone la religión y la disciplina que exige el trabajo en el capitalismo van necesariamente de la mano (Mazzoti, 2016).

Así, pues, se crean organizaciones que dan sustento a la sociedad capitalista y que fortalecen el papel del individuo dentro de ellas. Aunque la lista es larga y se pueden abordar desde diferentes categorías, aquí se explicarán principalmente tres de manera breve, pues no es el objetivo de este texto hacer una taxonomía de las organizaciones.

1.1.2.1 Organización gubernamental

Las organizaciones gubernamentales son aquellas que son administradas y gestionadas por el gobierno. Su objetivo principal es ofrecer un servicio público a la ciudadanía. Por regla general, los servicios que ofrecen estas organizaciones son gratuitos y se sostienen a través de los impuestos que paga la misma ciudadanía, principalmente. De esta manera, el gobierno es el que

decide cuánto dinero va a tener cada organización para realizar sus operaciones a partir del presupuesto nacional. Algunos ejemplos de este tipo de organizaciones son los ministerios, las secretarías públicas, los tribunales de justicia, entre otros.

1.1.2.2 Organización sin ánimo de lucro

Las organizaciones sin ánimo de lucro son aquellas que, en esencia, no persiguen un fin económico. Por el contrario, su finalidad es realizar actividades altruistas, que apoyen el arte, la cultura, a la comunidad o al desarrollo social. Su financiación se da a través de donaciones de otras organizaciones, personas civiles, instituciones gubernamentales, principalmente. Cuando este tipo de organizaciones excede los límites de un país, se suelen catalogar como ONG (Organizaciones No Gubernamentales), que, a diferencia de las organizaciones gubernamentales (1.1.2.1), no son administradas por el gobierno sino por personas naturales (Runquist, 2017).

Este tipo de organizaciones se suelen administrar de manera muy similar a como se organizan las organizaciones empresariales (1.1.2.3) y, de hecho, suelen incluir dentro de su equipo de trabajo a individuos asalariados que trabajan como mercenarios. La diferencia con este otro tipo de organizaciones es que, como se verá, éstas se emplean para causas sociales, mientras que las de tipo empresarial buscan el lucro personal. Esto explica que, pese a que en muchos casos las estructuras organizacionales son similares, las sin ánimo de lucro suelen contar, entre su personal, con voluntarios a los que sólo les interesa ayudar sin recibir un beneficio económico a cambio (Runquist, 2017).

1.1.2.3 Organización empresarial

Las organizaciones empresariales («empresas» de ahora en adelante) son las propias de la sociedad moderna, que es la que nos interesa en este documento y en la que más nos enfocamos. Se caracterizan, a diferencia de las organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro, en que su objetivo principal es obtener utilidades. Su origen se remonta a la Edad Antigua a partir de los pequeños talleres que los comerciantes y los artesanos empezaron a formar al desprenderse del sistema económico feudal que imperaba por aquel entonces. Esto es lo que se conoce como las revoluciones burguesas. A partir de ahí, las pequeñas organizaciones se fueron consolidando y buscando maneras de aumentar su productividad hasta dar paso a los inicios de la teoría de la

organización y la administración. Las empresas explotaron con la revolución industrial, pues la introducción de las máquinas en el trabajo permitió superar las barreras naturales de la labor humana. Este desarrollo histórico se muestra mejor en el apartado 2.2.1 de este documento.

Hay muchas maneras de clasificar a las empresas (de acuerdo a su tamaño, su estructura organizacional, su forma jurídica, entre otros), pero acá se mostrarán de acuerdo al sector de la actividad que desarrollan y tamaño.

- a. Empresas industriales. Son aquellas cuyo objetivo principal es extraer o procesar la materia prima con el fin de crear productos elaborados. A este tipo de empresas pertenecen, a modo de ejemplo, las manufactureras, las extractoras de recursos naturales, las fabricantes de muebles, etc.
- b. Empresas comerciales. Son aquellas que se dedican a la compra y venta de mercancía. Son las que fungen como intermediarios entre el productor y el consumidor final. Pueden vender al menudeo (minoristas), al por mayor (mayoristas) o por comisión (comisionistas).
- c. Empresas de servicios. Son aquellas que ofrecen un servicio no tangible a la sociedad. A diferencia de las empresas comerciales, no hay productos físicos que se venden, sino la experiencia. Entre este tipo de empresas se encuentran las que proveen servicios públicos (agua, luz) y privados (asesorías, publicidad), transporte, turismo, educación, salud, instituciones financieras, entre otras. Esta última es la que nos interesa, pues la banca corporativa pertenece a este tipo de empresas.

También se pueden clasificar a partir de su tamaño.

- a. Microempresas. En estas empresas, que son las más pequeñas, el dueño suele llevar a cabo todos los cargos que requiere la organización: administra, vende (si es el caso), lleva la contabilidad, etcétera. Se considera microempresa si tiene menos de diez empleados.
- b. Pequeña empresa. Suelen tener una estructura organizacional más sólida y más puestos administrativos. El número de empleados oscila entre 11 y 49.

- c. Empresas medianas. Este tipo de empresas tiene entre 100 y 499 empleados. Son organizaciones más complejas, con más departamentos, líneas de control y poder, así como puestos administrativos.
- d. Grandes empresas/corporaciones. Este tipo de organizaciones, en la que se inscriben las bancas corporativas como la que se analizará en este documento, son las más grandes. Cuentan con más de 500 empleados en su nómina y la estructura organizacional es mucho más compleja. Suelen tener sus propios edificios, departamentos administrativos, tienen poder y las utilidades que generan son muy altas.

Este tipo de organizaciones, como bien lo plantea Mayntz (1967), hacen énfasis en el orden, la racionalidad, lo científico y la exactitud. Buscan, como se ha insinuado, la eficacia, la disciplina de sus trabajadores y la realización de las tareas con la mayor precisión posible. Según él, los modelos de la burocracia y la Administración Científica del Trabajo son los que más se acogen a este ideal. «La burocracia aparece como la meta lógica y deseable del largo camino de la sociedad hacia la racionalidad y, según Max Weber, es la forma de organización del trabajo y de la tarea humana intrínsecamente superior a todas las demás formas administrativas» (González-Anleo, 1999, p. 31).

Algo importante que es necesario rescatar sobre este tipo de organizaciones es que su motor, desde la motivación hasta su sustento, es el dinero. La empresa se constituye gracias al interés de sus fundadores por aumentar su capital, las personas que integran la organización son mercenarias, es decir, trabajan por un salario y, básicamente, el corazón de la empresa es el dinero. Sin él, no existirían las empresas, al menos no como las conocemos hoy en día.

1.1.3 El dinero, el individuo y el grupo en las organizaciones empresariales

Shakespeare, en el *Timón de Atenas*, muestra con maestría el papel que juega el dinero en la sociedad capitalista. En boca de Timón, dice:

¿Qué es eso? ¿Oro amarillo, brillante, precioso? (...) Este oro podría volver blanco lo que es negro, hermoso lo que es feo, justo lo que es injusto, noble lo que es vil, joven lo que es viejo, valiente lo que es cobarde (...). Este esclavo amarillo consagrará promesas para infringirlas; bendecirá al maldito;

hará adorar la podredumbre de la lepra; sentará a ladrones en el banco de los senadores; confiriéndoles títulos, homenajes y alabanzas (Shakespeare, 2006, p. 62).

Marx (1966), en un análisis que hace, entre otros, de este fragmento, afirma que el dinero es el objeto en el «sentido eminente de la palabra». El poder que el dinero otorga es casi ilimitado. Con él, los hombres adquieren objetos, ganan prestigio, reputación, pueden modificar su entorno y a sí mismos a su antojo; incluso pueden comprar el cariño y la compañía. Shakespeare lo explica: puede volver blanco lo negro o hermoso lo que es feo. Tanto en el sentido literal como metafórico, esto es verdad. El mueble antiguo puede ser renovado, la nariz aguileña puede ser corregida o, simplemente, el dinero vuelve atractiva a la más fea de las personas. También actúa en términos de la libertad: el dinero es capaz de condenar al inocente o liberar al culpable —piénsese en Jeffrey Epstein, por ejemplo, o en Pablo Escobar—. Le da poder al ignorante y es capaz de destruir al más letrado de todos.

No es casualidad, entonces, que el dinero sea el eje principal del capitalismo y lo más deseado en la sociedad. En el fondo, más que ansias de dinero, las personas desean poder y privilegios; el dinero funge como el medio más directo de conseguirlos. Lo interesante aquí es que, en el capitalismo, aunque lo que se desee sea el poder, el dinero se ha convertido en el fin último y ha dejado de ser un simple medio. Esto tiene una explicación: cuando el mismo medio se mantiene por tantos siglos, eventualmente se llega a confundir con el fin. El dinero, entonces, se convirtió en el fin del capitalismo. Esto podría ayudarnos a entender por qué, entonces, las personas que ya gozan de poder y privilegios quieren seguir acumulando capital, aun a expensas de sacrificar algunos de sus privilegios (como la libertad, por ejemplo). Se crean, entonces, organizaciones empresariales cuyo único propósito es aumentar el capital de sus dueños.

Desde su formación, los dirigentes de este tipo de organizaciones han buscado la manera de aumentar las utilidades, de aumentar la eficiencia. A partir de esta preocupación, han surgido algunas técnicas que han intentado lograr este propósito, de las cuales muchas son descendientes directas del sistema penitenciario. Algunos medios de control utilizados en las organizaciones devienen de las técnicas de poder penitenciarias precisamente porque tienen la misma intención: controlar el cuerpo, primero para que sea útil y, después, para que aumente su eficiencia.

En *Vigilar y castigar*, Foucault (1998) compara dos formas de castigo en Francia para delincuentes similares y en contextos históricos diferentes: apenas separados por 80 años. Uno es el castigo impuesto a Damiens, acusado de regicidio, y el otro es el impuesto en la Casa de

jóvenes delincuentes de París. El primero, un castigo absolutamente cruel en el que abundaban los suplicios, fue reemplazado por el segundo, un castigo más *benigno*, en tanto no se ataca directamente el cuerpo, sino el alma. Aquí se encuentran castigos similares a los impuestos en las cárceles modernas, en los que se intenta mantener ocupados a los prisioneros con horarios fijos de trabajo, descanso, alimentación, educación, recreación, con afán de rehabilitarlos.

En su *Historia de la locura*, Foucault (2017) cuenta que, luego de que los leprosarios pasaran a ser manicomios, todos aquellos que no eran útiles empezaron a ser excluidos de la sociedad. Se entiende esto con los leprosos: eran excluidos para evitar contagiar a más personas y, al pasar a ser luego manicomios, se forjó la idea de excluir a todos aquellos que no son provechosos para la sociedad como los locos, delincuentes e indigentes. En los manicomios y los centros penitenciarios inician un proceso de rehabilitación para que vuelvan a ser útiles. Este es el fin último: no que dejen de delinquir o se sanen, sino que puedan volver a ser provechosos. La rehabilitación se da en términos de disciplinar al cuerpo, de controlarlo, para que sea productivo. Bien lo decía Foucault: «el cuerpo sólo se convierte en fuerza útil cuando es a la vez cuerpo productivo y cuerpo sometido» (Foucault, 1998, p. 28).

La tecnología de poder usada en la Casa de jóvenes delincuentes de París busca someter al cuerpo para rehabilitarlo, es decir, para volver a hacerlo útil. Sus métodos, sin embargo, no encuentran aplicación únicamente en los centros penitenciarios. Las escuelas, las familias, las empresas, son ejemplos de organizaciones en las que también se suelen aplicar. Las técnicas de *castigo* y *corrección* se siguen utilizando incluso fuera de las prisiones para perpetuar lo ya logrado: la utilidad de los individuos. Cuando egresan del centro penitenciario como personas útiles, las organizaciones que los rodean buscan perpetuar su condición de utilidad aplicando las mismas técnicas penitenciarias. Además, con el propósito que nunca dejen de ser útiles, la tecnología del poder somete a los cuerpos y los programa para que sean productivos, aun desde niños.

La administración, desde sus orígenes, ha intentado, no sólo hacer útiles a sus integrantes, sino aumentar su productividad, hacerlos más eficientes. Ante esto, se ha encontrado un gran obstáculo: los límites de la naturaleza humana (Coriat, 2015). Por esto, se han empezado a aplicar algunos métodos penitenciarios para superar este obstáculo. El ejemplo más explícito es la administración científica de Taylor, pero tiene sus antecedentes desde el origen del mercader. El hecho de reunir a los artesanos en un mismo lugar, esto es, de excluirlos del resto de la sociedad,

como se mostrará en el capítulo 2, es en sí mismo una aplicación de las tecnologías del poder. Pero hay más: establecer horarios determinados de trabajo, alimentación, descanso y recreación; formación para ser mejores en el oficio; el panóptico.

Sin embargo, la administración pronto encontró que no bastaba con romper las barreras físicas del empleado y lograr un sometimiento del cuerpo, sino que también era necesario un sometimiento de la mente, del alma. En este afán por encontrar nuevas maneras de aumentar la eficiencia, nace la teoría de la organización que, a diferencia de la administración, busca *the one best way* (si lo hay) a partir del estudio sistemático y justificado de la acción humana (Barba, 2013). La teoría de la organización constituye una de las tecnologías del saber de Foucault que, según él, se encarga de estudiar y justificar el castigo para lograr el sometimiento del cuerpo y la rehabilitación del alma.

1.1.3.1 Tecnologías del saber y la teoría de la organización

Aunque se pueden encontrar antecedentes en Platón (2003), Descartes (2017b) planteó una escisión determinante entre cuerpo y alma. Esta separación, desde el razonamiento cartesiano, pone en evidencia lo verdaderamente importante en el ser humano: su alma. El famoso «pienso, luego existo» implica que el «yo» es por su pensamiento, es decir, su alma. El alma es la que piensa, la que siente (2017a), la que existe. Podemos concebir nuestra existencia de casi cualquier manera: sin cuerpo, en un sueño, como un cerebro en una cubeta, por un genio maligno que nos hace creer que esto es real, por una matriz, pero es imposible concebir nuestra existencia sin pensar. Por tanto, como el alma es la que piensa, el alma es la que existe o la que, por lo menos, integra nuestra esencia.

Bajo esta premisa, los castigos corporales fueron sustituidos por castigos hacia el alma. Lo importante es salvar el alma, repararla, llevarla de nuevo por el buen camino. Los castigos directos sobre el cuerpo mermaron y se empezaron a aplicar castigos para someter al cuerpo, con el fin de reparar el alma. Es por eso que en la Casa de jóvenes delincuentes de París no se infligían suplicios sino castigos que disciplinaban el cuerpo y corregían el alma. El fin era rehabilitar, no exterminar.

Las empresas también usaron a su favor este planteamiento cartesiano. Nietzsche (2005) explica que el cristianismo venció porque le daba a los sufrientes la esperanza de la recompensa en la otra vida, la vida eterna. La salvación del alma es lo importante en tanto es sempiterna; el

cuerpo es pasajero. De este modo, el sufrimiento se volvió algo deseado y el trabajo, algo digno. «Dichosos los que sufren porque heredarán la tierra prometida» (Mateo 5:4 versión Reina Valera). Los esclavos, argumenta Nietzsche, siguen trabajando como esclavos, pero ahora son felices porque su sufrimiento será recompensado en la otra vida. Los verdugos, en cambio, recibirán su castigo. La vida terrenal se olvida, pasa a un segundo plano, pues es la vida eterna la que merece toda la atención. El trabajo, entonces, se vuelve un medio para salvar el alma, al igual que el castigo carcelario. No es casualidad que sus métodos sean tan parecidos.

En este sentido, argumenta Foucault (1998), se crean nuevos conocimientos que intentan justificar y estudiar las nuevas formas de castigo, de rehabilitación del alma, las cuales, dice, se hacen de manera inconexa y desestructurada. Él lo llama tecnología del saber. La teoría de la organización es una de estas tecnologías del saber, de modo que tiene un corpus teórico organizado, cuyo propósito es, entre otros, lograr el control del cuerpo del trabajador en aras de la productividad.

1.1.3.2 Burocracia como tecnología del saber

De entre las diferentes escuelas de la teoría de la organización, la burocracia es la que más ha influenciado las estructuras de las organizaciones modernas, hasta el punto en que se hace muy difícil pensar la modernidad deslindada de la burocracia. La razón de esto no debe parecernos extraña: este modelo organizacional es el que más se ajusta a las necesidades de la sociedad capitalista. Las normas rígidas, la jerarquización, la especialización han sido consideradas como características importantes a la hora de buscar el óptimo de la eficiencia. No es por nada que Weber (2019) la pensara como el modelo ideal de las organizaciones modernas.

La burocracia es, comparada con las demás escuelas de la teoría de la organización, la que plantea una estructura más rígida, menos flexible al cambio y la que menos libertad le ofrece al trabajador. La labor del burócrata se basa en cumplir unas normas estipuladas, a seguir las órdenes de su jefe, que a la vez sigue otras normas inflexibles, y a no actuar por fuera de las labores de su oficio. Vive en una jaula de hierro, como lo plantearía el mismo Weber (2019), en la que su vida social y laboral se ve limitada por la racionalización extrema del trabajo. El individuo se convierte, metafóricamente, en un autómatas adocetrinado, esto es, un sujeto que se dedica a cumplir órdenes sin pensar fuera de la caja, tal como lo haría una máquina que ha sido fabricada

para el mismo propósito —es curioso ver que, en los programas futuristas, los que fungen de burócratas son los robots—.

A la hora de estudiar la burocracia, se hace importante estudiar las organizaciones que históricamente han sido consideradas las más burocráticas en cuanto a su estructura: los bancos corporativos (Adolph, 2013). Son una de las organizaciones con normas más rígidas, con una estructura más inflexible, con los puestos de trabajo bien definidos y las jerarquías mejor establecidas. Por esa razón, no hay mejor manera de estudiar la burocracia que a partir de un banco. En este caso, en un contexto histórico muy determinado: la pandemia por Covid-19.

1.2 Delimitación: rol ontológico, banco corporativo y Covid-19

Mucho antes de que los hospitales de Wuhan, China, detectaran la presencia de un nuevo coronavirus en los seres humanos en diciembre del 2019, científicos ya habían hablado sobre la posibilidad de la aparición de una devastadora nueva epidemia y, sobre todo, que no estábamos preparados para ella. Solo para ejemplificar, científicos como Robin Marantz (1994), David Quammen (2012) y Robert Webster (2018) hablaron sobre la inminente aparición de un virus y nuestra nula disposición para enfrentarlo. En Colombia, el primer caso de coronavirus se confirmó el 6 de marzo del 2020, cuatro meses después del primero detectado a nivel mundial y, aun así, encontró desprevenidos, tanto al gobierno local, como a las organizaciones.

La gran mayoría de las organizaciones estaban diseñadas para realizar sus actividades en la presencialidad, tal como la modernidad había enseñado: los empleados se reunían todos los días en un horario determinado en un espacio determinado y desde allí realizaban sus labores; los clientes se desplazaban físicamente hasta el lugar físico de la empresa para adquirir sus bienes y servicios; los trámites, en general, exigían la presencia física del individuo que los necesitaba. Con la pandemia, todas estas actividades presenciales se vieron fuertemente limitadas. La adaptación a la virtualidad, que estaba pensada para años, tuvo que llevarse a cabo de inmediato, con grandes deficiencias en muchos niveles. Se empezó a construir el avión mientras se estaba volando. La estructura de la organización, por más rígida que fuera, tuvo que sufrir cambios y flexibilizarse un poco para poder adaptarse al contexto.

El sector bancario no ha sido la excepción. La pandemia ha afectado, tanto positiva como negativamente, a las organizaciones bancarias, de modo que han tenido que cambiar su estructura

y su diseño: toda afectación implica cambio. En este sentido, se reconocen principalmente tres aspectos en los que se han visto afectados. Primero, en política monetaria, los gobiernos han presionado para que los bancos bajen sus tasas de interés, lo cual afecta las ganancias de los bancos. Segundo, en cuanto a la garantía de los créditos y los moradores, los bancos alegan que las medidas impuestas por el gobierno no tienen en cuenta la salud financiera del prestatario, lo que ha conducido a una crisis crediticia. Tercero, en el marco regulatorio, ha habido dificultades para balancear la estabilidad financiera y las políticas regulatorias (BBVA research, 2020).

Por otra parte, Carletti et al. (2020) apuntan a que el factor digital también ha afectado a las organizaciones bancarias y que este es un reto que deben afrontar tras la pandemia por Covid-19. Afirman que algunos procesos —depósitos, transferencias, préstamos a mediano y largo plazo, pagos de servicios, entre otros— se han digitalizado a gran velocidad. Por otro lado, los *Big Tech* —los cinco monstruos corporativos: *Apple, Google, Microsoft, Facebook y Amazon*— empiezan a ser una amenaza para el sector bancario, pues permite movimientos financieros de manera más fácil e intuitiva que las aplicaciones bancarias. Estos retos, sin embargo, implican que se debe repensar la manera en la que están diseñados los bancos: la rigidez burocrática que ha caracterizado a estas organizaciones no responde a los tiempos caóticos que vivimos actualmente.

El papel de los individuos en la organización, su función y modo de ser considerados necesariamente también ha sido modificado gracias a la pandemia por Covid-19. El aumento exponencial del teletrabajo, la flexibilización de las normas y la implementación de la tecnología para agilizar proceso y evitar el contacto directo ha influido en el trabajo y en la relación de los miembros de la organización. Este papel que desempeña cada individuo en la empresa es lo que se llama aquí «rol ontológico» y se hace interesante descubrir cómo la pandemia por Covid-19 ha afectado el rol ontológico de los empleados en las corporaciones burocráticas, específicamente en la banca corporativa.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo se ha modificado el rol ontológico del asesor comercial en el aparato caótico de poder del Banco Chibcha durante la pandemia por Covid-19?

1.3.1 Preguntas específicas

1. ¿Cómo se ha modificado el aparato caótico de poder según los asesores comerciales del Banco Chibcha durante la pandemia por Covid-19?
2. ¿Cómo se ha afectado la construcción del rol ontológico de los asesores del Banco Chibcha por la pandemia por Covid-19?

1.4 Objetivo general y específicos

1.4.1 Objetivo general

Explicar, mediante el análisis organizacional, cómo se ha modificado el rol ontológico de los asesores comerciales en el aparato caótico de poder del Banco Chibcha durante la pandemia por Covid-19.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Exponer cómo se ha modificado el aparato caótico de poder en el Banco Chibcha durante la pandemia por Covid-19.
2. Mostrar cómo ha afectado la pandemia por Covid-19 a la construcción del rol ontológico del empleado bancario.

1.5 Pertinencia

Dentro de los Estudios Organizacionales, se hace importante el estudio de la cultura organizacional, los grupos y el individuo. La manera en la que interactúa el sujeto con los demás, así como el papel que desempeña en las diferentes estructuras organizacionales es de sumo interés para la disciplina. Ya ha habido trabajos dentro del campo que abordan el papel del sujeto en la administración, como el de Marín-Idarraga (2006), en el que se realiza un breve recorrido del rol ontológico del individuo en las diferentes teorías de la administración y organización. Sin embargo, aunque este estudio es muy relevante, el análisis que hace es poco profundo y se queda únicamente en la revisión conceptual. Este trabajo, en cambio, plantea una revisión a profundidad del rol ontológico del individuo en una escuela en particular: la burocracia. También aporta más a esta área del conocimiento en tanto no se queda únicamente en la revisión conceptual, sino que aterriza y contrasta los hallazgos teóricos con la realidad empírica.

Las organizaciones burocráticas son las más cuantiosas en la realidad organizacional moderna. Gran parte del desarrollo del capitalismo se ha logrado a través de ellas. Sin embargo, al poner a las organizaciones al servicio del sistema capitalista, la burocracia se ha olvidado de comprender ontológicamente al individuo y lo ha dejado en un segundo plano. En este sentido, se ha convertido en lo que aquí se llama «aparato caótico de poder», en el que, en vez de promover el orden y la eficiencia, la burocracia promueve caos. Esto ha sido, en parte, consecuencia de que no ha habido un real interés por darle al ser humano el lugar que se merece dentro de la teoría y menos aún en la práctica. Esta investigación pretende llenar ese vacío conceptual y estudiar el rol ontológico del individuo en las organizaciones burocráticas, no solo con un interés teórico sino práctico. Es importante entender la realidad como es para poder intervenir luego en ella.

Analizar este fenómeno permite obtener una mayor comprensión de las relaciones sociales del individuo y el papel que se le asigna dentro de las organizaciones burocráticas, en específico, un banco colombiano. Gracias a este estudio, hay un avance en el conocimiento referente a la burocracia como sistema de control y se propone una nueva mirada desde la literatura de Kafka: la burocracia como un aparato caótico de poder. Sin duda, esto significa un avance en la comprensión de la lógica y realidad organizacional.

1.6 Relevancia

Este estudio es relevante para los Estudios Organizacionales por varios motivos. El primero y más importante es que se plantea una investigación en el que se observa al individuo como un fin en sí mismo y no como un medio de la organización para alcanzar sus resultados. Según Barba (2013), esta es una de las características principales de los estudios organizacionales al compararlos con la teoría de la organización y la teoría de la administración. Por otro lado, el fenómeno que aquí se estudia (el papel del individuo en el grupo y la organización) es de sumo interés para la disciplina, se centra en una estructura organizacional importante en la realidad organizacional contemporánea (burocracia) y desde un enfoque inusual, en el que se congregan diferentes disciplinas. Más que un trabajo interdisciplinar, es una conversación desde diferentes áreas del conocimiento en torno a un fenómeno particular.

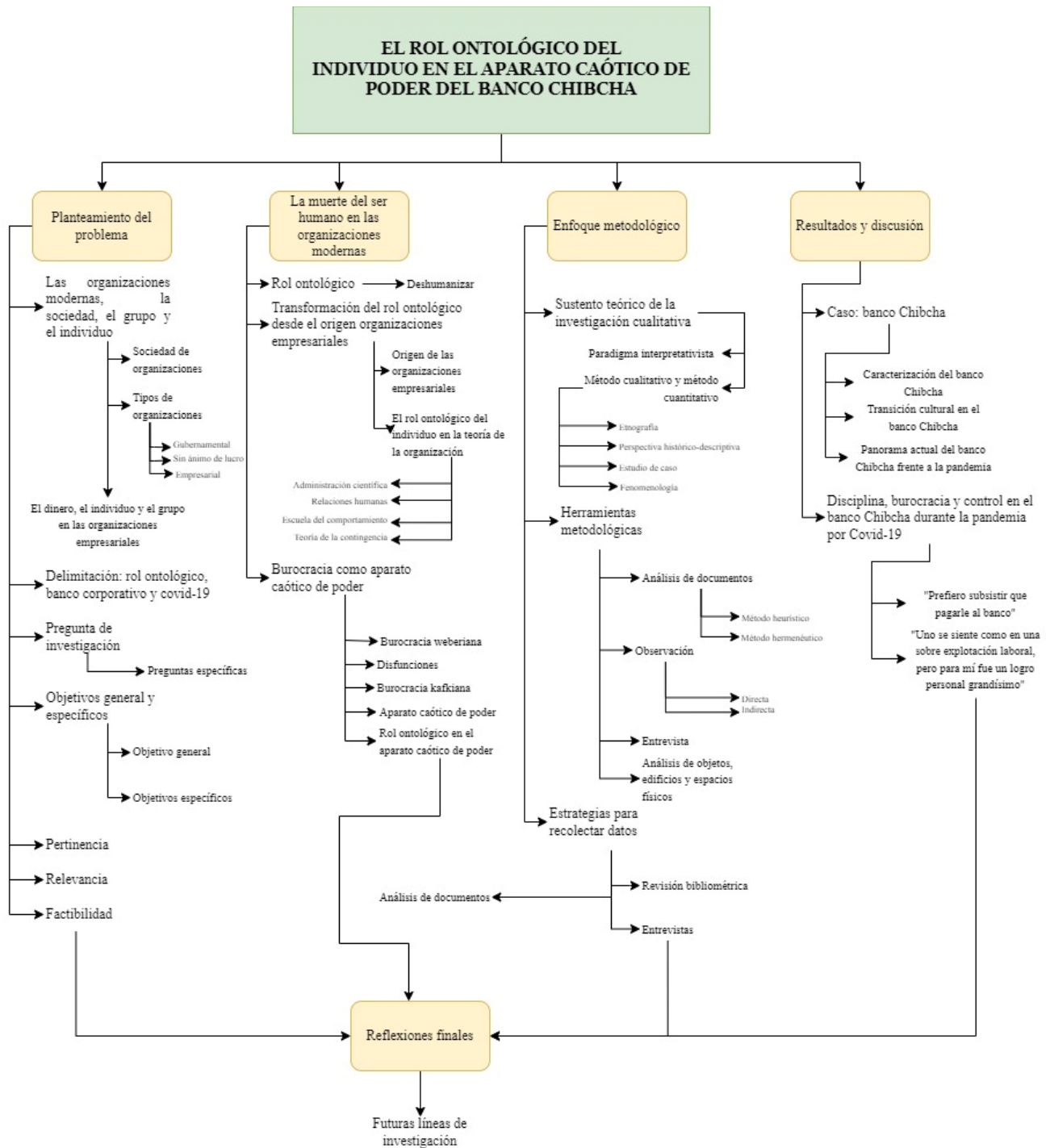
Una tercera razón es que, a pesar de que la burocracia es una de las escuelas de la teoría de la organización que más se ha revisado en los estudios organizacionales, se estudia en un

contexto pandémico sin precedentes. Esto es interesante en tanto las organizaciones se modifican y se adaptan al entorno caótico, por lo que su estudio en contexto nunca queda obsoleto. Se abren preguntas referentes al cambio organizacional provocado por la pandemia que, aunque no son el tema central de esta investigación, requieren alguna aproximación a su respuesta. En este sentido se estudia la burocracia en el contexto de la pandemia por Covid-19: el rol ontológico de los individuos en una organización bancaria. Esto permite dar luces sobre la rigidez o flexibilidad que puede adoptar la burocracia en épocas caóticas, como la propiciada por la Covid-19.

Por otra parte, se realizó un análisis del sector financiero, específicamente un banco corporativo, que es considerado uno de los sectores más cerrados. De hecho, en la historia del posgrado en Estudios Organizacionales en México sólo se han realizado dos tesis cuyo caso de estudio es un banco: 1) Análisis organizacional e institucional. Desempeño organizacional: estudio de caso en el Banco de México (Alpuche, 2014), 2) Formalización del proceso de gestión de la información para la transparencia desde una perspectiva institucional en el Banco de México (Aguilar, 2011), 3) Modernización organizacional y banca mexicana el caso Banorte (Pastrana, 2004), 4) Toma de decisiones crediticias en la banca mexicana, periodo 1990-2000. Estudio de caso: quiebra de banca Serfin (Nuñez, 2004). Esto implica que va a haber un avance en el conocimiento de este tipo de organizaciones en el contexto latinoamericano desde la mirada de los estudios organizacionales.

1.8 Mapa general de la investigación

Figura 1. Mapa general de la investigación



Fuente: elaboración propia

Capítulo 2

La muerte del ser humano en el aparato caótico de poder

En este capítulo se hará una revisión histórica de las principales escuelas de la teoría de la organización: administración científica del trabajo, relaciones humanas, la escuela del comportamiento, teoría de la contingencia y, especialmente, la burocracia. Sobre esta última, se revisarán sus postulados, algunas de sus disfunciones y se planteará, desde una perspectiva kafkiana, como un aparato caótico de poder. Esta revisión teórica se realizará con la intención de comprender cómo ha sido la construcción del rol ontológico del individuo en las organizaciones empresariales y en la teoría de la organización, especialmente en la burocracia. Para ello, primero se explica a qué nos referimos con «rol ontológico» y se hace una pequeña discusión sobre un concepto ligado: «deshumanización». Luego, se hace un recorrido genealógico desde el inicio de las organizaciones empresariales hasta la administración científica del trabajo. Tercero, se revisan las principales teorías de la organización y el rol ontológico que juega el individuo en cada una de ellas. Por último, se revisa con más profundidad la burocracia, sus disfunciones, se explica por qué se considera un aparato caótico de poder y se evidencia cómo ha construido el rol ontológico del individuo.

2.1 El rol ontológico

Ontología viene del griego «ὄντος», que significa «ente», y «λόγος», que significa «estudio». Así, la ontología es el estudio del ente, es decir, de lo que es. Ontológico es la adjetivación de «ontología»; algo es ontológico si se refiere a la ontología, es decir, si está relacionado con el estudio del ente. En este sentido, cuando se habla del rol ontológico del individuo, se refiere al papel como ente que desempeña el individuo en determinada circunstancia, en este caso, en la teoría de la organización. Preguntarse por el rol ontológico del individuo equivale a preguntarse por la manera en la que el individuo es visto en tanto ente desde cada una de las teorías de la organización.

Sólo para ejemplificar esto —porque se explicará mejor más adelante—, en la administración científica del trabajo, el individuo no era tratado teóricamente como ser humano, sino que su rol ontológico era ser un engranaje de una gran máquina. Al sujeto se le comprendía como engranaje y en la teoría y explicaciones funcionaba como tal, así no se dijera explícitamente.

Aquí se argumenta que la teoría de la organización ha deshumanizado al individuo y le ha asignado un rol ontológico diferente al de ser humano. Veamos qué significa «deshumanizar».

1.1.1 Deshumanizar

Deshumanizar significa no tratar como ser humano. Esto puede sonar tautológico. Por eso, en este apartado se conceptualizará alrededor de lo que significa tratar como «ser humano». Es necesario entender qué es un ser humano, al menos desde una concepción básica, para poder comprender en qué sentido se deshumaniza a un individuo. Esto es importante porque de esta definición parte el análisis a la burocracia que se hará en el último apartado de este capítulo. Se parte del concepto de dignidad de Kant y de vitalismo de Nietzsche.

Para Kant (2017), los seres humanos somos especiales porque somos racionales. Esto nos hace superiores y nos da dignidad. Para él, la dignidad es aquello que hace que alguna cosa sea valiosa en sí misma, no porque sea útil para algo. Un computador no tiene dignidad, por ejemplo, porque sólo es valioso en la medida en que nos sea útil a nosotros. En el momento en que deje de ser útil, pierde su valor. Lo mismo con los animales. Son valiosos en cuanto nos son útiles (como alimentación, decoración, compañía), pero no se puede decir de ellos que tienen dignidad. En cambio, los seres humanos no somos valiosos por nuestra utilidad, sino somos valiosos simplemente por existir.

Como el ser humano es valioso por sí mismo, y no porque sea útil para algo, hay que tratarlo como un fin y no como medio. Para Kant (2017), esto significa que hay que respetar la racionalidad de las personas para que tomen sus propias decisiones y nunca someterlas a engaños con el fin de que cumplan nuestros deseos. Por ejemplo, si necesitamos dinero para alimentar a nuestra familia y sabemos que no tendremos forma de pagar si pedimos prestado, podemos pedirle dinero a un amigo y nunca pagarle. En este caso, estamos tratando a nuestro amigo como un medio, pues lo manipulamos para que cumpla nuestros propósitos. Tratarlo como fin implica darle toda la información que tenemos disponible para que él tome su propia decisión. Es decirle que necesitamos dinero, pero que sabemos que no podremos pagarle. En tal caso, lo estamos tratando como fin, pues es él quien va a tomar la decisión del curso de su acción.

Sin embargo, el ser humano no es únicamente un ser racional. No es suficiente pensarlo como tal. Negar su naturaleza instintiva, emocional, pasional implica deshumanizarlo, pues se le niega gran parte de lo que es. Nietzsche (2002) afirma que este ha sido uno de los principales

errores de la modernidad: se ha buscado negar todo aquello que acerca al ser humano al animal y se le ha intentado comprender únicamente como un ser racional. Aquí se defiende, junto con Nietzsche, que esto es un error. Aceptar al ser humano como ser racional, pero también emocional y pasional, es entenderlo a cabalidad.

Desde esta perspectiva, el ser humano es un ser que se diferencia del resto de los seres vivos conocidos al menos por dos razones —las demás diferencias (por ejemplo, las biológicas) no interesan en este estudio—. La primera es que es un ser digno y racional. Es un ser valioso en sí mismo, no porque sea útil para algo. Su racionalidad debe ser respetada y tenida en cuenta. La segunda es que, además de racional, también es un ser emocional que tiene sus propios intereses, pasiones, deseos y preferencias. En este sentido, humanizar significa tratar como ser humano, es decir, como un ser racional digno, pero también como un ser emocional. Humanizar significa tratar al individuo como un fin en sí mismo y nunca como un medio, a la vez que no se niegan sus deseos y emociones.

Deshumanizar, por otro lado, significa tratar como medio, no como fin, y/o negar parte de la naturaleza humana, bien sea la racional o la emocional, si es que tal distinción es posible. Cuando al individuo se le trata como un engranaje de una gran máquina o como una máquina misma (administración científica del trabajo), por ejemplo, se está, primero, tratando como medio para un fin y, segundo, se le está negando tanto su naturaleza racional como emocional al pensar que se le puede adoctrinar para que realice sus labores de una manera milimétricamente planeada.

2.2 Transformación del rol ontológico desde el origen de las organizaciones empresariales

Ya explicado el concepto de «rol ontológico» y de «deshumanizar», es necesario revisar la historia de las organizaciones empresariales para entender cómo se ha construido el rol ontológico de los individuos en ellas y en la teoría de la organización, así como para argumentar que ha deshumanizado en aras de la eficiencia.

2.2.1 Origen de las organizaciones empresariales

El trabajo en las sociedades premodernas distaba mucho de la lógica de la acumulación capitalista contemporánea. La producción del artesano estaba orientada a la satisfacción de sus necesidades y las de su familia. Producía lo suficiente para satisfacer las necesidades de su familia sin pensar en acumular capital. El zapatero producía la cantidad necesaria de zapatos para que los suyos no carecieran de calzado y, el excedente, lo intercambiaba por alimentos u otros bienes que necesitaba. El trabajo era un medio para la satisfacción de las necesidades (Marx, 2005). En el momento en que las necesidades quedaban satisfechas, el artesano cesaba su trabajo. Si sabía que con 30 pares de zapatos podía vivir por un mes, no producía más de 30 al mes, así él fuera capaz de hacer 5 al día. Los talleres de los artesanos eran el lugar donde se daba la producción de bienes.

Poco a poco, sin embargo, se da un crecimiento de los mercados. El comerciante introduce la moneda porque ésta le facilita su trabajo: es más fácil cargar monedas que cargar con otros productos para realizar el trueque. El comerciante visitaba uno por uno los talleres artesanales y compraba los productos sobrantes. El artesano recibía a cambio dinero con el que podía comprar otros productos. El dinero fue ganando fama porque facilitaba el intercambio de bienes. Ya no era necesario que el zapatero recorriera la aldea con sus zapatos buscando quién necesitaba zapatos y quién tenía productos, como comida, que él necesitara. La moneda modifica el comercio: ya no se hacen trueques, ahora se compran productos (Huberman, 2004). Además, la moneda es práctica y se puede guardar, se puede ahorrar. No pasaba lo mismo con los productos, especialmente los perecederos. Acumular bananos, por ejemplo, no tenía sentido. Acumular dinero, sí.

El mercader juega un papel fundamental en el cambio de concepción del trabajo y la producción, no solo por su papel como mercader y la implicación de la moneda en el comercio, sino también porque *facilita* el trabajo del artesano. Antes, el artesano debía ir a buscar mercados en los cuales pudiera vender o intercambiar sus productos, así como desplazarse en búsqueda de la materia prima necesaria para su producción. El mercader, en cambio, adoptó el papel de vendedor y proveedor, de modo que el artesano ya no debía desplazarse buscando mercados para vender sus productos, ni para conseguir la materia prima; de eso se empezó a encargar el mercader (Coriat, 2015).

Inicialmente, los artesanos aceptaron este nuevo modelo porque, a simple vista, parecía un buen trato. Ya no tenían que esforzarse en vender sus productos, ni buscar quién pudiera

proveerles la materia prima. La implicación de esto es importante para lo que aquí se revisa: el artesano pierde el control sobre lo que produce y sobre la materia prima que necesita para su producción. Paulatinamente, el mercader, que ya tiene el control sobre la preproducción y la postproducción, empieza a exigirle más a los artesanos y éstos se empiezan a sentir explotados. La respuesta de muchos artesanos frente a esta explotación fue un intento de reducir la explotación: bajaron la calidad de los productos y empezaron a robar parte de la materia prima que les suministraban. Esto, aunado a la conquista de nuevos territorios, como se verá más adelante, llevó a que el mercader reuniera a los artesanos en un taller común. Si cada uno está en su taller, el mercader no tiene control real sobre la producción y no puede evitar la mala calidad ni el robo de materias primas (Marx, 1985).

En cambio, si todos los artesanos están reunidos en el mismo taller, bajo la supervisión del mercader, ya no pueden trabajar bajo su propio criterio. Esta fue la estrategia que el mercader usó para dar frente a las acciones de los artesanos. Puso a decidir a los artesanos: o podían irse a trabajar al taller, o podían volver a las antiguas costumbres y buscar ellos mismos la materia prima y los compradores de sus productos. Muchos rechazaron la oferta y regresaron al modo antiguo, o bien se convirtieron ellos mismos en mercaderes, pero muchos otros aceptaron la exigencia del mercader (Marx, 2005).

La conquista de nuevos territorios y, por tanto, la creación de nuevos mercados exigió un aumento de la producción. Conquistar la India, por ejemplo, implicaba tener un gran número de personas nuevas que necesitaban calzar zapatos. La producción del zapatero artesano no era suficiente y el comerciante se dio cuenta de esto. Poco a poco, empezó a reclutar a los artesanos que antes le vendían sus sobrantes y los convenció para que trabajaran todos juntos en un taller. El nacimiento del taller es el nacimiento de la eficiencia, es decir, desde Weber (1992), la adecuación de los mejores medio a los fines. Si el zapatero podía fabricar cinco zapatos diarios, se le pedía que produjera los cinco, seis días a la semana. Hay un aumento de la producción muy elevado. El artesano que antes fabricaba 30 zapatos al mes, empezó a fabricar alrededor de 135. Aumenta también la velocidad de comercialización, pues al estar todos los artesanos reunidos en el mismo taller, ya no es necesario que el comerciante recorra uno por uno los diferentes talleres artesanales.

En este momento histórico hay un cambio en la mentalidad del artesano que debe revisarse con detenimiento, pues no se ha respondido a la pregunta de por qué el artesano decidió

irse a trabajar al taller. En un primer momento, cuando él era dueño de su propio taller y tenía autonomía en su trabajo, producía lo necesario para satisfacer sus necesidades y las de su familia. ¿Qué razón había, pues, para que renunciara a su libertad y autonomía de modo que se pusiera a las órdenes del mercader? La respuesta a esta pregunta no es fácil. Lo primero que hay que entender es que, como lo muestra Romero (1987), hubo un cambio, lento pero constante, de la mentalidad del artesano. Él habla de dos tipos de mentalidad: la mentalidad cristiano-feudal y la mentalidad burguesa. Aunque Romero los presenta como una dicotomía, en realidad hay que entenderlas como los dos extremos de una soga que transita el funámbulo: el recorrido de un lado a otro es lento, tumultuoso, con avances y retrocesos.

La mentalidad cristiano-feudal, esto es, la mentalidad del hombre feudal, se sostenía en la irrealidad. El soporte de la realidad, es decir, del mundo material, era la irrealidad: los milagros, la voluntad de Dios, lo sobrenatural, etcétera. En esta época, «se ha producido la impostación autoritaria de un esquema de pensamiento que enseña a pensar contra lo que dicen los sentidos. Y esto ha sido fruto de una larga y paciente labor pedagógica, llevada a cabo por el cristianismo» (Romero, 1987, p. 62). Los «realistas» de la época defendían que lo real era intangible, siguiendo la tradición escolástica. Negaban la realidad de lo tangible, de lo material, y ubicaban a la realidad en el *otro* mundo. Eran descendentes del platonismo, que ubicaba a la realidad en el Mundo de las Ideas, mientras que el Mundo de los Sentidos era un engaño.

A partir de esta división de mundos, los realistas pensaban que el mundo terrenal era el fenómeno observable, pero que las causas de dicho fenómeno residían en la voluntad de Dios. La mentalidad cristiano-feudal está fundada, entonces, en la idea de que este mundo material es insignificante comparado con el Paraíso, que la vida terrenal es fútil, que el cuerpo no tiene valor y que lo único importante es luchar por la salvación del alma. Esta epistemología subyacente en la mentalidad cristiano-feudal tiene implicaciones prácticas en el hombre feudal.

Según Ganshof (1975), el feudalismo consistía en un conjunto de instituciones que fomentan la obediencia-servicio entre un hombre libre, llamado «vasallo», y un «señor». El «señor» feudal tenía obligaciones de protección y sostenimiento del vasallo, por lo que le proporcionaba una parte de la tierra, llamada feudo, para que la trabajara. Sin embargo, como afirma Marx, el feudalismo era un sistema bajo el cual el estatus económico y la autoridad estaban asociados con la tenencia de la tierra y en el que el productor directo (que a su vez era poseedor de algún terreno) tenía la obligación, basada en la ley o el derecho consuetudinario, de dedicar

cierta parte de su trabajo o de su producción en beneficio de su superior feudal (Marx en Dobb, 1971, pp. 465-466).

Desde su nacimiento, el vasallo estaba destinado a ser vasallo. Si la realidad tangible, esto es, el mundo terrenal, tiene su fundamento en la voluntad de Dios, significaba entonces que el que nacía vasallo era vasallo por voluntad divina. Aquel que se atreviera a ir en contra de la voluntad de Dios estaba cometiendo sacrilegio. En este sentido, el vasallo, pobre, se resignó a vivir toda su vida como vasallo, como pobre, sin hacer nada para cambiar su condición. Esta mentalidad, como se sabe, se fue modificando poco a poco hasta dar paso a la mentalidad burguesa, como la llama Romero (1987). En la figura 2, se puede ver la forma en la que estaba organizada la sociedad feudal. Los nobles nacían siendo nobles, al igual que el rey y el clérigo, pero el pueblo llano nacía siendo pueblo llano y nunca podía cambiar su condición.

Figura 2. La sociedad feudal medieval



Fuente: issuu.com

Las razones por las que esta mentalidad cristiano-feudal se fue transformando fueron, en parte, casuales, pues no fue sino hasta después que tomaron consciencia de la insurrección religiosa que estaban cometiendo. Cansado de su estilo de vida, el hombre feudal decidió salirse del feudo y establecer pequeñas urbes. Experimentó e hizo cosas nuevas, sin razonar mucho sobre sus acciones. Abandonó las formas tradicionales de producción, así como la servidumbre. Se estableció un nuevo tipo de economía y se dio paso a la vida urbana (Romero, 1987). Además, se fundó un sistema que ya no está basado en la dominación tradicional o carismática, sino en la dominación legal-racional. Los principios de lo que se conocerá luego como burocracia descansan aquí.

En su experimento, el hombre burgués estableció una urbe junto a la estructura tradicional y, aunque encontró resistencia por parte del señor feudal, poco a poco fueron haciendo concesiones y acuerdos. Incluso, señores feudales lograron incorporarse al nuevo sistema burgués. Esto fue consolidando y legitimando poco a poco las burguesías. Así, en el marco del crecimiento de las nuevas urbes, se crearon universidades y se empezaron a discutir temas que al hombre feudal experimentador no le interesaron. Lo primero, y más importante, es que se empezaron a convencer gradualmente de que Dios es un dios demiúrgico, esto es, un dios creador que no interviene en el mundo. De allí se deriva la idea del libro albedrío, pues ya no es la voluntad de Dios la que guía el mundo (Romero, 1987).

Teóricamente, el hombre burgués es un hombre que se considera libre. Si es libre, entonces es responsable de sus actos, y si es responsable de sus actos, tiene dignidad. Este concepto surge de la idea cristiana de que *hemos sido creados a imagen y semejanza de Dios* y que, además, somos libres. Sólo el hombre que es libre, que tiene autonomía y puede regir sus propias acciones, es un ser digno, pues no está bajo el mandato de otro. La otra premisa cristiana importante para el hombre burgués es que todos *somos hijos de Dios*. En el fondo, esto implica que todos somos iguales. No importa nuestra condición social, procedencia o familia, todos somos hermanos y a los hermanos se les trata como iguales.

De este modo, si el hombre burgués es libre, digno e igual a todos los demás, ¿qué razón hay para que siga siendo siervo y pobre? Antes, su mentalidad cristiano-feudal no le permitía hacer algo para cambiar su condición social, pues era voluntad de Dios que él fuera un siervo. Ahora, como es libre y responsable de sus actos, puede esforzarse por ascender en la pirámide social, pues, en esencia, él es igual a los nobles. Creerse igual al otro es creer que se puede alcanzar

la condición social del otro. El medio usado para esto fue el *trabajo* (Nietzsche, 2010; Rincón & Londoño, 2020).

En este momento histórico, se empieza a considerar al trabajo como algo *digno*. Si le creemos a Nietzsche (2010), en la antigüedad, el trabajo era visto como algo vergonzoso. Sólo trabajaba el que necesitaba trabajar para vivir, esto es, el trabajo era relegado al esclavo. El hombre libre que necesitaba trabajar para alimentarse se ocultaba; sentía que era humillante que alguien se enterara de su necesidad. En la modernidad, en cambio, el trabajo no es vergonzoso, sino algo digno. El trabajo *dignifica*, diría Marx (2005), pues es el que le permite al hombre ascender en la pirámide social. Su posición en la pirámide es ahora responsabilidad suya, así que debe trabajar para sentir que está haciendo lo posible por mejorar su condición actual.

El mercader se aprovecha de la dignificación del trabajo y le promete al artesano que mejorará su calidad de vida si trabaja junto a él. Como ya se explicó, primero oficia como proveedor de materia prima y comercializador de la producción, luego, como jefe al llevarse los a trabajar juntos al taller. El trabajo se volvió en un medio para satisfacer necesidades, tener lujos y ganar prestigio, además de ascender en la escala social. Finalmente, para tener poder. Sin embargo, no fue el trabajo en sí mismo el que lograba esto, sino el dinero. El dinero como medio, el poder como fin.

Entre más dinero, más poder. Sin embargo, ocurre algo: cuando un medio, para conseguir un fin, es el mismo por mucho tiempo, eventualmente el medio termina confundándose con el fin. El dinero se convirtió en un fin en sí mismo y se empezó a buscar de manera desesperada. Nunca se deja de buscar el dinero, nunca es suficiente, porque se cree que siempre se puede estar mejor. Como el dinero se convirtió en el fin, se empezaron a buscar mejores medios, así como perfeccionar los existentes, para conseguir ese fin. En el sistema mercantil burgués, la eficiencia era sinónimo de más ganancias, es decir, de obtener más dinero.

2.2.2 El rol ontológico del individuo en la teoría de la organización

2.2.2.1 Administración Científica del Trabajo

En el siglo XVII, Adam Smith (2012) propone la división del trabajo. Piensa que para aumentar la producción en los talleres y generar riqueza es necesario fabricar metódicamente. Para explicar esto, pone el ejemplo de una fábrica de talleres que, según él, es de poca importancia. Afirma que si un solo trabajador, por muy diestro que sea, se dedica él solo a fabricar un alfiler, no lograría hacer más de uno solo al día. En cambio, si se separan las tareas que se necesitan para realizar un alfiler y se le da cada tarea a un trabajador, la producción aumentará considerablemente. El proceso de producción de alfileres es más o menos el siguiente: estirar el alambre, enderezar el alambre, cortar el alambre en trozos iguales, hacer la punta del alfiler, limar el extremo del alambre donde se va a poner la cabeza, fijar la cabeza, esmaltar la cabeza y colocarlos en un papel. Aunque solo menciona 8 procesos, Smith afirma que en la producción de un alfiler hay hasta 18 pasos.

Una pequeña fábrica en Reino Unido empleaba diez trabajadores para que hicieran los alfileres, según Smith (2012). Esto implicaba, entonces, que a un mismo trabajador le correspondiera la tarea de hacer dos o tres procesos diferentes. Aun así, podían fabricar, entre los diez, 48 mil alfileres al día, es decir, 4800 por persona. Si se aplica correctamente la división del trabajo, el aumento de la productividad es abismal. En este sentido, si al zapatero, que es capaz de producir cinco zapatos al día, se le limita su acción y se divide el trabajo, podrá producir un número mucho mayor de zapatos entre todos los zapateros que trabajan en el taller. Así, uno hará las suelas, otro los cordones, otro pegará el cuero y un larguísimo etcétera. La eficiencia aumenta y no se detiene.

A pesar de lo novedoso que pudiera resultar el sistema de división del trabajo de Adam Smith, respondía a las exigencias de su entorno. Por un lado, se vio a la eficiencia como generador de plusvalía, esto es, como aumento del capital (Marx, 1985). Sin embargo, pronto se identificó una limitante natural al aumento de la eficiencia y se empezaron a plantear estrategias que permitieran superarla. Esta limitante es la naturaleza misma del ser humano. En un primer momento, el artesano, que fue reclutado para trabajar en los talleres del mercader, contaba con la limitante de sólo poder hacer un número determinado de productos por día. Si bien en ese momento hubo un aumento en la eficiencia respecto a cuando el artesano trabajaba en su taller

artesanal, hubo un choque con una barrera natural: la fatiga y la capacidad manual del artesano para producir.

Si el obrero sólo era capaz de fabricar un alfiler al día, como señaló Smith (2012), fue porque no tenía la capacidad manual de hacer más, al menos hasta fatigarse. El aporte de Smith, en términos de aumento de la productividad, es altamente valioso. Si sus cálculos son correctos, la división del trabajo logró, hasta cierto punto, romper la barrera natural de la habilidad manual y aumentar la productividad un 4800%. El capitalismo, entendido aquí como la motivación de una sociedad por conseguir y acumular capital, se expandió cada vez más y se posicionó cada vez más fuerte en la cabeza de los burgueses, que ahora podríamos llamar empresarios o administradores.

Se crean distritos industriales cuyo único fin último es la obtención de capital, tanto para el dueño como para sus empleados. Esto es una idiosincrasia propia de la sociedad moderna. Al hombre premoderno sólo le interesaba la obtención de capital porque a través de él podía satisfacer sus necesidades. Al hombre moderno, pero incipiente, le interesaba la obtención de capital, no solo para satisfacer sus necesidades, sino también para darse un mejor estilo de vida, para *progresar*. Sin embargo, al hombre moderno le interesó, no solo la obtención de capital, sino también su *acumulación*, incluso luego de haber satisfecho sus necesidades y de haberse dado un estilo de vida alto (Laski, 2012).

La consecución del capital por el capital inundó el mundo moderno hasta convertirlo en un fin en sí mismo. Se creó todo un sistema basado en la obtención y acumulación de capital, en el que se consolidaron tres clases sociales: la baja, media y alta. La posición de una persona dentro de la escala social depende del capital que tiene. Sin embargo, en contraposición a la estructura social del feudalismo, la estructura social capitalista no es estática, al menos en teoría. La idea de que se puede escalar en la pirámide social a través de la consecución de capital se ha mantenido por mucho tiempo como una premisa incuestionable.

Años más tarde, Frederick Taylor (1919) plantea una estrategia para aumentar la eficiencia y la llama administración científica. Gracias al gran entusiasmo por la ciencia en la época, Taylor, ingeniero de profesión, intentó aplicar el método científico a la administración para descubrir *the best one way*, la mejor forma de hacer los oficios (Friedmann, 1977). Para ello, plantea que los administradores tienen cuatro deberes principales si quieren aplicar la administración científica.

El primer deber es recolectar el conocimiento tradicional del oficio a partir de la observación de los obreros de primera clase (F. Taylor, 1997). El *know-how* de su oficio era algo que los obreros no compartían más que con sus aprendices, generalmente familiares, para continuar con el poder sobre el conocimiento. Esto, como explica Marx (1985), le servía al obrero para imponer sus condiciones sobre el trabajo. Como el administrador no sabía sobre el oficio, no tenía otra opción que aceptar lo que el obrero le imponía. Si el administrador no sabía nada sobre mecánica y necesitaba reparar su coche, no le queda de otra que aceptar como verdadero lo que el mecánico le diga: el costo, el tiempo necesario para reparar, los repuestos que necesita, entre otros. Esta mecánica de trabajo, sin embargo, era altamente ineficiente, y Taylor lo sabía. Como el conocimiento del oficio era privado, el poder lo tenía el empleado.

Para contrarrestar esto, Taylor planteó una estrategia que cambiaría el rumbo de la administración. Lo primero, como se dijo, fue recolectar el conocimiento del oficio del obrero a partir de la observación directa. Para ello, persuadió a los obreros de primera clase para que permitieran que alguien los observara detenidamente mientras hacían su trabajo. Se les multiplicó el salario y se les pidió que realizaran su trabajo como siempre lo hacían, con la diferencia de que alguien iba a estar observando, tomando apuntes y haciendo preguntas de vez en cuando. Muchos aceptaron y Taylor aprendió a hacer el oficio del obrero (Friedmann, 1977). En palabras de Marx (1985), aquí hubo una subsunción formal del trabajo en el capital. El administrador se adueñó de la única forma de resistencia que tenía el trabajador: su conocimiento. Como ahora sabe cómo hacer el oficio, ya no tiene que resignarse a las condiciones que le impone el obrero, sino que ahora él es el que las impone. Como sabe de mecánica, ya no acepta ciegamente lo que el mecánico le dice sobre la reparación de su coche. Incluso va más allá: el administrador ya no necesita del mecánico. Cualquiera que quiera trabajar es útil; sólo debe enseñársele cómo hacerlo.

Como el administrador aprendió el oficio, restringió la libertad del obrero al imponerle sus propias condiciones. Como él ya sabe realizar el oficio, sabe de antemano qué movimientos debe efectuar para realizarlo, cuánto tiempo gasta en hacerlo y las condiciones que requiere para ello, así que no acepta que el obrero haga otra cosa, ni gaste más tiempo del debido. El segundo deber del administrador, según Taylor (1997), es descubrir *The one best way*, es decir, la mejor manera de realizar el oficio. Para ello, intentó aplicar el método científico en un estudio de tiempos y movimientos. Con cronómetro en mano, experimentó con cada una de las etapas de la realización

de un oficio hasta descubrir la manera en la que se realizaba de manera más eficiente. Determinó, con exactitud, los movimientos más adecuados, que menos tiempo y energía gastaran, para que la realización de la tarea fuera lo más rápida y mejor realizada posible.

Para ejemplificar esto, Taylor relata cómo, con cronómetro en mano, descubrió la mejor manera de realizar una tarea aparentemente sencilla (palear) y cómo, gracias a eso, aumentó la eficiencia. En resumen, determinó cuál era el mejor tamaño de la pala, de qué manera y dónde debía sujetarse, qué movimiento realizar con los brazos, cuánta fuerza aplicarle a la pala a la hora de excavar, entre otros. Con esto aprendido, el administrador debe enseñarle al obrero cómo realizar su trabajo de la mejor manera posible (tercer deber) y, si comete errores, en vez de reprenderlo, debe instruirlo para que no los vuelva a cometer (cuarto deber).

La libertad del obrero en la realización de su trabajo es nula. El obrero perdió libertad de movimiento en el sentido de que se le impuso cómo debía moverse a la hora de realizar su trabajo. El administrador asumió el control casi total de su cuerpo, al menos en su trabajo. Se le dejó de considerar como un ser humano y se le empezó a considerar como una máquina o, más bien, como el engranaje de una gran máquina. Al igual que las partes de una máquina, sus movimientos son precisos y rutinarios. No debe haber variaciones considerables en sus acciones en el trabajo. De igual modo, cuando este engranaje de la gran máquina falla, es decir, el obrero, es fácilmente reemplazable por un trabajador al que se le pueda enseñar el oficio y la mejor forma de realizarlo. Así, pues, la ganancia capitalista va por parte y parte: se reducen considerablemente los salarios de los empleados y se aumenta la eficiencia.

En la administración científica del trabajo, el ser humano ocupó el rol ontológico de una máquina. Marín-Idárraga (2006) dice que

cuando la valía del hombre pasa a ser calificada en la medida en que garantice el mayor resultado de una fórmula matemática o económica prescrita, se despreja su estatus humano y se le reduce al estado de una simple “cosa”, relevante sólo en la medida en que sea la mejor pieza que encaje en el sistema de producción industrial (Marín Idárraga, 2006, p. 140)

El ideal de trabajador en el modelo de Taylor y bajo el sistema capitalista parece ser un hombre de movimientos precisos y mecánicos, que no gaste más del tiempo determinado para hacer una tarea, que no se fatigue ni tenga tiempo de ocio y holgazanería. Un empleado así estaría más cercano a una máquina que a un ser humano. Las máquinas están diseñadas precisamente

para que sus movimientos sean mecánicos y precisos, de modo que su producción sea en masa y pueda trabajar sin agotarse ni fatigarse nunca. La máquina es el trabajador ideal y eso explicaría, en gran medida, por qué ha reemplazado tantas veces al ser humano. Es por esto que Friedmann (1977) afirma que el sistema tayloriano ignora completamente los aspectos fisiológicos y psicológicos del obrero-máquina.

Que el individuo sea visto como una máquina implica que su valor sea medible en tanto sea útil. Así como la máquina, el individuo que no *sirva* en el proceso de producción, debe ser reparado (educado, diría Taylor), o reemplazado. Si no sirve, no es útil. Nótese aquí que el empleado es importante, pero es importante siempre y cuando ayude en la producción. En otras palabras, es visto como un medio y no como un fin. En la administración científica del Trabajo, el individuo es un «conjunto de músculos dotado de un cerebro reducido al estado de sistema de regulación motriz que le permite ejecutar las secuencias de gestos que le indican» (Aktouf, 1998, p. 63).

2.2.2.2 Escuela de las Relaciones Humanas

Entre 1927 y 1932, se da lugar a experimentos en la Hawthorne Electric Co. Los experimentos surgieron en un intento de incrementar la productividad de los trabajadores. Para ello, se solicitó el apoyo de la Universidad de Harvard. La hipótesis inicial era que el cambio en las condiciones de trabajo (CT) estaba directamente relacionado con el rendimiento de los trabajadores (Mayo, 1972). Para probarlo, se realizaron experimentos empíricos: se seleccionaron cinco trabajadoras del área de montaje «Relays» que fueron observadas durante dos semanas bajo las CT normales de la planta. Luego, las trasladaron a una «cámara de ensayo» en la que les cambiaron las CT para observar las diferencias en la productividad. Lo sorprendente en estos experimentos fue que la productividad iba en ascenso a pesar del cambio general de las CT. Si la iluminación aumentaba o disminuía, por ejemplo, la productividad aumentaba (Mayo, 1972).

Luego de esto, se inició un nuevo experimento en otra área de la planta. Se seleccionaron cinco trabajadoras y se trasladaron a una cámara de observación, llamada la «cámara de las micas». Aquí se planteó la hipótesis, que fue corroborada más tarde, de que el aumento del rendimiento era independiente a la duración y cantidad de las pausas de descanso. Ambos experimentos probaron que «había quedado claro que existía una diferencia profunda en las CT, pero que dicha diferencia parecía estribar en algo relativo a la clase de vigilancia» (Mayo, 1972, p.

87). En otras palabras, se concluyó que la observación de los empleados afectaba su productividad, por lo que se empezó a investigar sobre los métodos correctos de vigilancia.

A partir de la hipótesis anterior, se realizó un programa de entrevistas a todos los trabajadores de la organización para tener una visión global de los efectos de la vigilancia en los trabajadores. Se entrevistaron a más de 21 mil empleados en dos años, en los que se preguntaba sobre la vigilancia y la motivación laboral. Lo que se concluyó era que las respuestas eran muy diferentes unas de otras, y que dependían del contexto de los individuos, por lo que no podía plantearse una conclusión objetiva respecto al papel de la vigilancia dentro de la organización. Sin embargo, sí se planteó que, aunque los CT podían modificarse, la supervisión sí afectaba el rendimiento. Se empezó a prestar más atención a la interacción entre supervisores y el grupo, como también a la interacción entre los empleados (Mayo, 1972).

Esto implicó tratar a la organización como un «sistema social», es decir, como un todo en el que cada parte es interdependiente con la otra. El gran aporte de entender a la organización como un sistema social es que se entiende como dos tipos de organización. La primera es la organización formal, con un sistema de reglas y políticas explícitas que apuntan al objetivo organizacional. La segunda es la organización informal, que es aquella que se forja a partir de la interacción de los individuos dentro de la organización (Roethlisberger & Dickson, 1966). Esto implica un salto teórico importante con la administración científica, pues ahora se entiende que el obrero no está motivado únicamente por el interés económico o racional, sino que también hay una motivación a partir una «lógica de los sentimientos».

Figura 3. Sala de vigilancia. Experimento de Hawthorne.



Fuente: videosweb (2011).

A partir de este descubrimiento, se entiende la importancia de la «organización informal», que genera significados compartidos, normas de conducta, rutinas, procedimientos, formas de trabajo, etcétera, y que pueden estar en contra de los objetivos de la «organización formal» (Schwartzman, 1933). Esto es importante porque, como explican Roethlisberger y Dickson (1966), la organización formal depende de la organización informal para implementar cualquier cambio técnico. Con esto, se reemplaza al hombre económico de la administración científica y se empieza a ver al hombre como un ser con intereses y necesidades sociales, así como psicológicas. El objetivo de la investigación en las organizaciones se transforma: se estudian las relaciones entre los trabajadores, así como entre los trabajadores y la administración, con el objetivo de controlar el sistema y alinear los intereses de los grupos informales con el de la organización (Schwartzman, 1933).

En la escuela de las relaciones humanas, el sujeto recupera algo de su humanidad, pues ya no se le ve como una máquina sino como un ser social y emocional, aunque no deja de vérselo como un medio. Es muy fácil congeniar con Mayo (comparándolo con Taylor) al pensar que él se preocupó por la parte humana de los trabajadores. Como diría Friedmann, “en tiempos de Taylor

el eslogan era *disciplina*. Ahora [en tiempos de Mayo], es *moral*” (1956, p. 496). Sin duda, se interesó por sus emociones, por su vida privada, por sus relaciones interpersonales y por su vínculo con la sociedad, mientras que Taylor vio al hombre casi como una máquina. El hombre-máquina pasó a ser, en las relaciones humanas, un hombre-emocional. Sin embargo, no nos podemos dejar engañar.

Como ya se ha mencionado, el objetivo de las investigaciones en la Hawthorne fue controlar las relaciones humanas entre trabajadores y empleados para alinearlos a las metas de la empresa. En otras palabras, buscar la eficiencia. Si Mayo se preocupó por estudiar al individuo no fue porque le interesara el individuo *per se*, sino porque se dio cuenta que las investigaciones de Taylor fueron insuficientes. Para mejorar la productividad, había que tener en cuenta otros aspectos que Taylor ignoró, como los psicológicos, y si para Mayo era importante mantener felices a los empleados, por ejemplo, no era porque su felicidad importara en sí misma, sino porque se dio cuenta que así iban a trabajar mejor. Al final, el empleado sólo es una herramienta en la organización.

Según Braverman (1980), lo que se buscó en las relaciones humanas fue someter al obrero con facilidad. En tiempos de Taylor, la dominación era física; en tiempos de Mayo, la dominación era psicológica. Al asegurar un mejor ánimo en los empleados, se logró aumentar la productividad a través de una «serie de medidas manipuladoras en la carrera por la rentabilidad, que transformaron las inquietudes originales de las relaciones humanas en una serie de herramientas administrativas para la *sumisión* del individuo» (Marín Idárraga, 2006, p. 151).

2.2.2.3 Escuela del comportamiento

La escuela del comportamiento, en cabeza de Hebert Simon, piensa que el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es el resultado de sus elecciones. En este sentido, el proceso administrativo se entiende como un proceso de decisión, al igual que el comportamiento de la organización.

Aunque el proceso de toma de decisiones implica el uso de la razón, Simon, a diferencia de los economistas clásicos, conciben al sujeto como un ser con racionalidad limitada. La idea es encontrar la alternativa más satisfactoria y decidir. Para ello, Simon (1988) concibe que la decisión debe ser un proceso que consta de tres pasos principales. Primero se deben enumerar las

alternativas, es decir, las posibilidades de decisión. Segundo, se deben determinar las consecuencias de cada una de las alternativas consideradas. Tercero, se deben valorar comparativamente las consecuencias de cada alternativa. Sin embargo, Simon entiende que el ser humano es limitado y que, primero, no tiene acceso a toda la información, por lo que las alternativas que considere no serán todas las posibles. Del mismo modo, tampoco puede concebir todas las posibles consecuencias de cada una de las alternativas. En tanto, aunque la decisión no es óptima (pues no tiene toda la información), sí es una decisión satisfactoria pues con la información disponible se asegura la mejor decisión.

En este sentido, una decisión será racional cuando se oriente a las finalidades de la organización. El fin de la organización, dice Simon (1988), es el medio por el cual los integrantes de la organización buscan sus propios fines. La organización propicia el ambiente psicológico para adaptar las decisiones a los objetivos de la organización: genera estímulos que dirigen la acción del individuo, su comportamiento y decisiones. Para ello, la organización emplea algunos mecanismos: 1) por medio de la división del trabajo delimita las actividades a las que se deben abocar los individuos y las áreas de la organización, lo que a su vez, delimita su campo de decisión; 2) establece prácticas tipo que determinan maneras en que se realizan tareas con la finalidad de eximir al individuo de decidir; 3) establece canales de comunicación; 4) habilita a los individuos para tomar decisiones de acuerdo con un modelo previamente establecido (Simon, 1988).

Por otra parte, March y Simon (1961) proponen la Teoría del equilibrio organizacional. En pocas palabras, afirman que una organización estará en equilibrio si se dan dos situaciones. Primero, que las contribuciones de los participantes sean mayores a los alicientes que la organización les brinda; de este modo, la organización no sufrirá pérdidas. Segundo, que los alicientes que los participantes perciben sean mayores a las contribuciones que ellos realizan a la organización; de este modo, los individuos mantendrán motivados y continuarán aportando a la organización. Aquí se juega una especie de engaño: mientras es necesario que los aportes sean mayores a los alicientes, basta con que el individuo crea que sus alicientes son mayores a lo que él aporta.

En la escuela del comportamiento subyace aún la idea del sujeto como un medio, pero con una particularidad: el ser humano es concebido como un ser racional. Es un tomador de decisiones que deben estar en sintonía con las metas de la organización. Si esto se hace, la decisión es racional, si no lo es, es irracional. Esto ya se explicó. Lo que interesa aquí es ver cómo se niega

al ser humano. La escuela del comportamiento lo concibe como una calculadora, como una computadora, que puede tomar decisiones racionales basada únicamente en la información que se le proporciona. Es posible que no tenga acceso a toda la información, pero con la información que tiene, dice Simon (1988), debe ser capaz de lograr decisiones satisfactorias.

El hombre-computadora de la escuela del comportamiento es un ser sin emociones, deseos y pasiones. La pretensión de eliminar todo rasgo irracional, propio de la Modernidad, está presente en esta escuela. Esto, sin embargo, es imposible. El ser humano no es un ser divisible en tanto se pueda pensar como la parte *racional* y la parte *irracional*. Simon (1988) piensa al hombre en términos dualistas. Diversos autores (Lyotard, 1979; Nietzsche, 2012) afirman que ninguna acción del ser humano es racional o instintiva, sino que nos movemos en un vaivén entre la racionalidad y la pasión. Ni el acto más pasional carece de irracionalidad, ni el más intelectual se desliga de las emociones. Pensar el mundo en términos dualistas es un error.

2.2.2.4 Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia es un reflejo del método que emana de la postura determinista de las ciencias puras. Su tesis principal es que el ambiente determina la estructura de la organización y que las organizaciones que mejor adopten las formas del ambiente tendrán un mejor rendimiento o se conducirán hacia el éxito (Gunther, 2006). A diferencia de las escuelas anteriores, la contingencia resalta un elemento que no estuvo presente durante el desarrollo del pensamiento sobre organizaciones: el ambiente. Desde esta teoría, tiene un papel importante en la constitución, desarrollo, prevalencia y, sobre todo, en la estructura de la organización. Entre los elementos de la estructura de la organización que son influenciados (o determinados) por el entorno encontramos los niveles de autoridad, el ámbito de control de los supervisores, el número de personas y procesos a cargo de cada supervisor, las líneas de comunicación entre los distintos niveles de autoridad, entre otros (Gunther, 2006; Woodward, 1975).

Lo anterior significa que la organización responde ante las contingencias impuestas por el entorno. Una contingencia supone «algo incierto que puede ocurrir o no, [por lo que] el enfoque contingente destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo» (Pinto, 2003, p. 69) como lo habían propuesto escuelas anteriores, sobre todo en la administración científica, que sugirió que existía una mejor manera (*one best way*) para la estructura de la organización. Esto quiere decir que existen distintas

formas de organización y que, además, las organizaciones tienden a ajustarse al contexto, es decir, a adaptarse para asegurar «un mejor desempeño en las organizaciones» (Pinto, 2003, p. 70).

La teoría de la contingencia está influenciada por el conductismo de Skinner, que considera el comportamiento del individuo como el resultado del estado del medio ambiente, lo que produce consecuencias (Luthans, 1976). En este sentido y en términos generales, el rol ontológico del individuo dentro de la organización en la Teoría de la Contingencia es un ser determinado por las circunstancias y su contexto, que le sirve de medio a la organización para lograr sus fines. Este rol que juega el individuo es interesante porque, a diferencia de otras escuelas de la Teoría de la Organización (la administración científica del Trabajo, por ejemplo), que intentaron limitar la libertad del *sujeto*, la Teoría de la Contingencia niega de plano la existencia de dicha libertad.

Tabla 1.
Escuelas de la Teoría de la Organización.

| ESCUELA | ÉPOCA (APRÓX.) | PRINCIPALES AUTORES | PRINCIPAL APORTE A LA ADMÓN. | ROL ONTOLÓGICO DEL INDIVIDUO |
|--|-----------------------|---|---|--|
| <i>Administración Científica del Trabajo</i> | 1750-1915 | Frederick Taylor Henry Ford | Estudio de tiempos y movimientos. | Es una máquina que le sirve de medio a la organización. |
| <i>Relaciones Humanas</i> | 1925-1932 | Elton Mayo Fritz Roethlisberger William Dickson | Descubrimiento de los grupos informales y relaciones sociales dentro de la organización. | Es un ser emocional y social que le sirve de medio a la organización. |
| <i>Burocracia</i> | 1922-1947 | Max Weber | Principios de la burocracia: jerarquía, reglas impersonales y especialización. | Es un autómatas que le sirve de medio a la organización. |
| <i>Escuela del Comportamiento</i> | 1947-1970 | Herbert Simon James March | Procedimiento para toma de decisiones: enumerar y evaluar las alternativas junto con sus consecuencias. | Es una calculadora que le sirve de medio a la organización. |
| <i>Teoría de la Contingencia</i> | 1975-hoy | Jane Woodward Derek Pugh | El ambiente determina la estructura de la organización. | Es un ser determinado por su contexto que le sirve de medio a la organización. |

Fuente: elaboración propia.

2.3 Burocracia como aparato caótico de poder

2.3.1 Burocracia weberiana

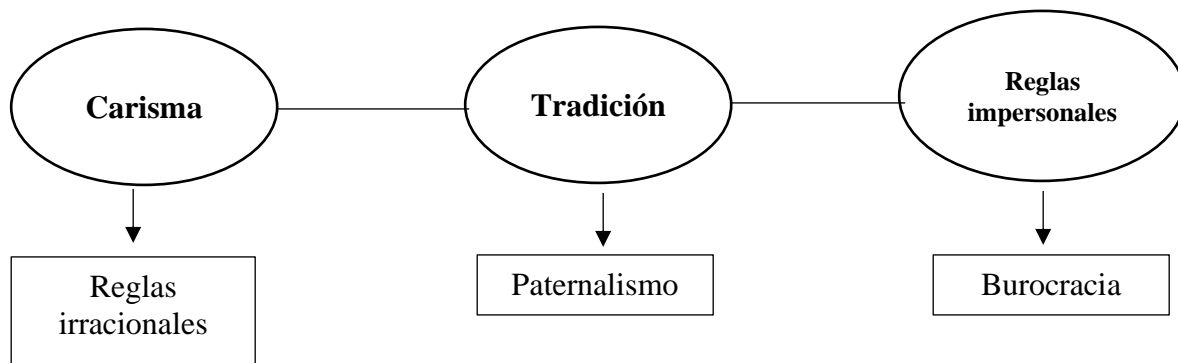
Weber escribe durante la primera mitad del siglo XX, en el periodo entre guerras. Dada su preocupación por caracterizar el control social, una de sus principales aportaciones, o al menos la más conocida, estudiada y criticada, es la *burocracia* que se refiere a una forma de administración derivada de un modo de dominación racional, basado en reglas impersonales.

En ese sentido, la *burocracia* supone una manifestación de la dominación que para Weber es la posibilidad de imponer la voluntad propia a la ajena, es decir, la dominación en términos de autoridad, que requiere de una manifestación como la administración, se relaciona con el poder de mando y el deber de obediencia, una obediencia absoluta sin intereses, como la que ostentan el padre, el funcionario o el príncipe (Weber, 1992). Weber distingue entre dos formas de dominación: una liderada por intereses individuales, ligada al mercado y a la acción libre de los individuos y otra relacionada con la autoridad, el poder de mando y el deber de obediencia; la dominación en términos de autoridad implica que la voluntad del dominante influya sobre los dominados y haga parecer que éstos adoptaron por sí mismos el contenido del mandato.

Este tipo de dominación (por autoridad), se manifiesta de diversas maneras, no únicamente mediante la *burocracia*, siendo ésta parte de un contexto determinado por la aparición del Estado moderno, así como del desarrollo de la industria y, por ende, del capitalismo. Weber distingue otros dos tipos de dominación: la dominación por tradición, basada en una creencia en que una divinidad determina la autoridad personal de algún individuo, modelo que predominó en las sociedades feudales, y que desarrolla un tipo de administración patriarcal, y la dominación por carisma que se refiere a una creencia sobre que el heroísmo o la gracia de una persona determinan su autoridad, cuya presencia histórica puede relacionarse con las sociedades antiguas, y que genera un tipo de administración basada en la palabra del individuo que ostenta el carisma, reglas irracionales (Weber, 1992). En el caso de la *burocracia*, su fuente de dominación reside en la creencia en la tecnicidad, es decir, en la existencia de reglas, normas o leyes impersonales que derivan de la racionalidad instrumental que supone la adaptación de los mejores medios para cumplir los fines: el dominio en la *burocracia*, entonces, se ejerce cuando se cumplen las reglas (véase figura 4).

Al caracterizar a la *burocracia*, Weber distingue tres principales elementos que la componen: 1) una jerarquía funcional, que supone la organización del mando (o la autoridad) e instaura una subordinación mutua, en la que el poder entre las jerarquías se encuentra acotado por las 2) reglas impersonales, que suponen normas obligatorias que imponen determinadas conductas, además que establece atribuciones fijas. El tercer elemento 3) se refiere a la especialización, es decir, que los integrantes de la *burocracia* posean las mejores aptitudes, tengan una lealtad al cargo y su servicio se dirige hacia una finalidad objetiva impersonal, lo que significa que no son los burócratas los que eligen los fines, sino que se les solicita adaptarse a las reglas, consideradas como los medios.

Figura 4. Tipos de dominación y su manifestación administrativa



Fuente: Elaboración propia con base en Weber (1992)

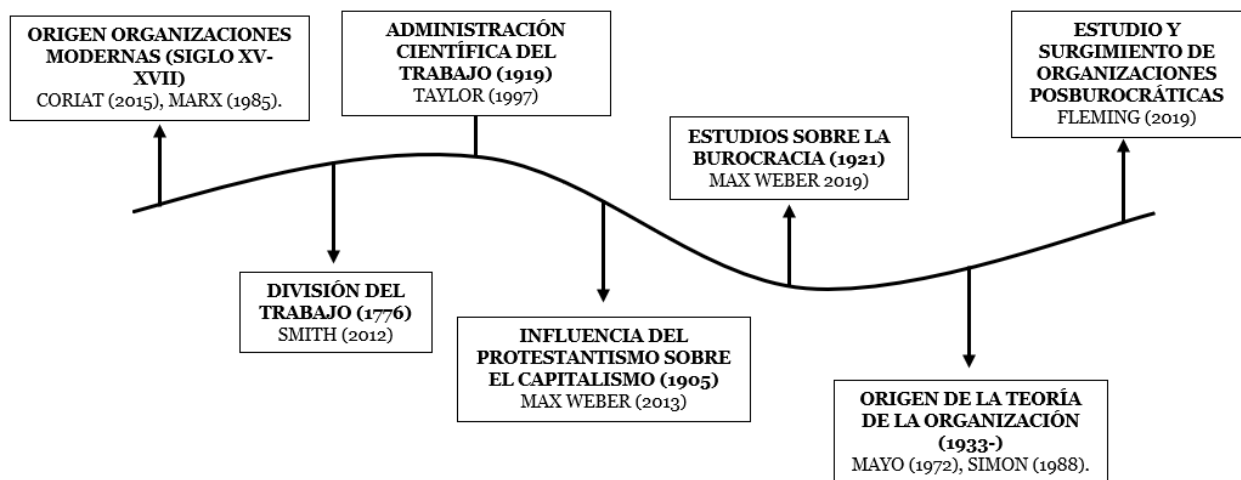
Dentro de las tres características principales, se puede identificar que la relación que mantienen entre sí está liderada y determinada por la existencia de reglas impersonales, y que, a su vez, existe una relación entre la jerarquía y la especialización, pues la división de tareas y responsabilidades, la subordinación implica, además de lo que Weber denomina como *disciplina racional* (que significa la realización metódicamente ejercitada de una orden recibida, sin críticas o intervenciones de los individuos) relacionada con las reglas, la incidencia de la capacidad de los individuos para asumir las responsabilidades. La siguiente figura representa esta relación tripartita en la que las reglas impersonales “contienen” (por decirlo de alguna forma) a la jerarquía y a la especialización, sin que éstas corten la relación íntima que tienen entre sí.

A Weber (2019) le interesa la dominación, que es una forma de expresión de poder. El poder es la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la acción ajena. En términos

generales, Weber explica que hay dos grandes tipos de dominación. La primera está ligada a los intereses personales y está más cercana al mercado. En este tipo de dominación, las personas son *libres* de guiar su voluntad de acuerdo a sus intereses que están condicionados por este tipo de dominación. El otro tipo es la dominación en términos de autoridad. Weber dice que esta dominación puede ser de tres tipos: patriarcal, carismática o burocrática. En pocas palabras, en la dominación patriarcal, la autoridad está dada por la tradición. En este sentido, se obedece a la autoridad porque así lo ha determinado la cultura. La dominación carismática, por el contrario, se basa en la creencia en que la autoridad depende de la gracia o el carisma de la persona. Por último, la dominación burocrática es aquella en la que la autoridad se establece de acuerdo a la creencia de que las leyes que rigen el sistema son las más racionales (Weber, 2019).

Sobre la burocracia, Weber afirma que tiene tres elementos principales. El primero es la jerarquía. Para él, esta característica es la que impone la autoridad y logra una subordinación mutua, en la que el poder de los burócratas está limitado por unas reglas impersonales. Justamente este es el segundo elemento. Las reglas impersonales son normas que se deben seguir y que se establecen por fuera de cualquier interés personal. El tercer elemento es la especialización, en el sentido de que los burócratas deben ser aquellos que mejor realicen su trabajo determinado (Weber, 2019).

Figura 5. Línea del tiempo: estudios clave en el desarrollo del capitalismo



2.3.2 Disfunciones

En esta descripción sobre la *burocracia*, se hizo notar que ésta surge en el contexto capitalista en el que se busca encontrar la mayor eficiencia; sin embargo, pese a las pretensiones de cumplir las finalidades de la mejor forma, en el fondo suele haber un desplazamiento de medios a fines por parte de los burócratas. En un sentido amplio, tal como lo afirma Weber, el fin de las normas en la *burocracia* es alcanzar la eficiencia (Mouzelis, 1975). Sin embargo, se puede pensar que la eficiencia no es el fin último, sino el fin general que abarca los fines específicos. Esto hay que explicarlo mejor. Si todas las reglas que rigen una organización son racionales, significa que, primero, está basada en la tecnicidad y, segundo, son la mejor forma de alcanzar el objetivo específico para las que fueron creadas. Cuando el burócrata exige cumplir con una serie de requisitos para darle la Credencial de Elector al ciudadano, por ejemplo, el fin de cumplir los requisitos no es otro que reconocer la ciudadanía del individuo, con la mayor eficiencia posible. Esto es importante tenerlo en cuenta porque si bien la eficiencia es importante, no es el *fin* completo de cada acto burocrático. No hay ninguna acción dentro del sistema burocrático cuyo fin sea únicamente *hacerlo rápido o eficientemente*.

Sin embargo, gran parte de los burócratas olvidan la otra parte del fin de las reglas y se quedan únicamente con la *eficiencia*, si acaso, o simplemente se concentran en cumplir la ley, a causa del supuesto de *disciplina racional*. Por esto, como afirma Merton (1984), la disciplina y las emociones son importantes en la *burocracia* porque es necesario que el burócrata sienta devoción por sus deberes. El burócrata, por lo general, tiene fuertes sentimientos hacia la rigidez de las reglas y se obsesiona por cumplirlas, al punto de que se forja en él una apariencia de impersonalidad, como si fuera un engranaje más de una gran máquina. A tal punto se manifiesta este fenómeno que el tratamiento *personal* está mal visto dentro del sistema burocrático, pues las reglas son impersonales. Al respecto, Merton afirma que «el desplazamiento de los sentimientos de las metas a los medios es estimulado por la enorme importancia simbólica de los medios (reglas)» (Merton, 1984, p. 281).

Lo anterior significa que las reglas, dentro del sistema burocrático, no están sujetas a intereses personales, lo que implica que los casos particulares no pueden ser solucionados, ni tratados de manera especial, dentro del sistema burocrático. En general, las excepciones no existen. Tal fue el caso expuesto por Merton (1984) en el que Bernt Balchen, trabajador noruego, no pudo recibir

su naturalización estadounidense porque no cumplía con el requisito de haber vivido cinco años seguidos en Estados Unidos. Esto *no* lo pudo hacer porque salió de expedición en un barco estadounidense a la antártica, a una tierra en la que Estados Unidos tiene dominio. Incluso, le llamaban “La pequeña Estados Unidos”. Pese a que la situación de Merton, desde una perspectiva más integral, parecía ser favorable, no pudo obtener su naturalización porque no se podía establecer que esas tierras fueran territorio de Estados Unidos. En este sentido, el fin no se cumple, que es darle, a quien merece y necesita, su naturalización. Los medios primaron, no el fin.

Sin embargo, las reglas impersonales no son las únicas que contribuyen a que haya un desplazamiento de medios a fines. La especialización, por ejemplo, produce que el burócrata no tenga una visión integral de la organización, sino que se concentre únicamente en su área de trabajo. Si el burócrata sólo se encarga de recibir documentos para determinado trámite, no ha de importarle el fin que se busca racionalmente con las leyes, sino que se dedica a cumplir las reglas que rigen específicamente su labor. Así, por ejemplo, el burócrata encargado del proceso de Merton no hizo más que cumplir las reglas en parte porque no tenía una visión integral del sistema: sólo era especialista en lo que hacía.

La jerarquía también limita la visión integral del burócrata, de modo que el fin no es importante, sino que el medio es el que vale. Los medios, para el burócrata, se convierten en el fin. Cuando el burócrata tiene un jefe que le dice qué debe hacer, de modo que todo esté perfectamente detallado y basado en normas, no es necesario entender la finalidad de las normas. Él solo se encarga de cumplirlas. Así, su visión es bastante limitada y como no conoce realmente el fin, sólo puede preocuparse por los medios.

2.3.3 Burocracia kafkiana

Cuando se publicó «Economía y Sociedad» (1922), una de las obras más importantes de Weber (2019), Kafka (2018) estaba escribiendo una de sus más grandes novelas: «El Castillo» (1922-1924). Junto con «El proceso» (1925) y «En la colonia penitenciaria» (1919), «El Castillo» representa una reflexión sobre la burocracia de su época. Lo interesante de revisar la obra de Kafka en el contexto de la burocracia es que, a pesar de ser contemporáneo de Weber, tiene una mirada muy diferente a la del sociólogo alemán. Hodson et al. (2013) afirman que esta diferencia se da porque Weber reflexionó sobre la burocracia desde arriba, en tanto fue director de nueve

hospitales de guerra en Heidelberg durante la Primera Guerra Mundial, mientras que Kafka la pensó desde abajo al ser un oficial raso en el Seguro de Compensación de accidentes laborales de Bohemia. Esta diferencia influyó mucho respecto a cómo consideraban los procesos burocráticos y la opinión que se forjaron sobre ellos. Veamos cómo veía Kafka a la burocracia respecto a la mirada weberiana.

En general, mientras Weber (2019) caracterizaba a la burocracia por la existencia de reglas formales y racionales, de departamentos especializados y jerarquías claramente identificadas, Kafka observaba que la burocracia producía caos, miedo y abuso de poder.

1. Caos

Una de las características más comentadas en la obra de Kafka es el absurdo. De hecho, se entiende por «kafkiana» a una situación ilógica, irracional, absurda. En «El Castillo», K., el protagonista, se enfrenta a una situación increíble: ha sido contratado como agrimensor en un Castillo, pero los trámites burocráticos por los que debe pasar para poder entrar al castillo hacen inalcanzable su objetivo. La burocracia, desde un punto de vista kafkiano, es absurda: a pesar de que, en términos generales, el objetivo de las reglas formales en la burocracia es la eficiencia, se logra lo opuesto. El caos, la contradicción, la ambigüedad e impredecibilidad, en vez de ser la excepción, son la norma (Hodson et al., 2013).

Las organizaciones son complejas en vez de racionales, lo que produce caos (Perrow, 2007). De esta idea han nacido algunas propuestas teóricas que han intentado comprender esta complejidad organizacional como la teoría del «flojo acoplamiento» de Meyer y Rowan (1977) o la teoría de la «impredecibilidad turbulenta» de Smith (2010). Sin embargo, la burocracia, como la ve Weber (2019), no contempla este elemento caótico, sino que piensa a las organizaciones como entes con procesos racionales.

2. Miedo

K., protagonista tanto en «El Castillo» como en «El proceso», vivió situaciones de completa incertidumbre, lo que desembocó en un constante temor al sistema. En «El Proceso» (2008), K. es detenido por alguna razón desconocida. Él se considera libre de crimen, por lo que pasa toda la novela intentando descubrir por qué lo han acusado. En el transcurso, se enfrenta a

una burocracia absurda que, frente al caos y la incertidumbre, le produce miedo. A diferencia de la burocracia weberiana, en la que todo está perfectamente regularizado y no hay lugar para la incertidumbre, en la burocracia kafkiana esta parece ser la norma.

Las reglas racionales son tantas, las funciones están tan especializadas y las jerarquías tan fijadas que se hace imposible tener una mirada global del funcionamiento de la organización. Esto produce incertidumbre, pues no hay una comprensión holística de los procesos administrativos, sino que cada funcionario se especializa en la pequeña parte que le corresponde. Es por esto que, como afirma Merton (1984), hay un desplazamiento de los medios a fines: al no haber una comprensión global del proceso, el funcionario sólo se preocupa por seguir las normas que regulan su proceso específico, por lo que termina haciendo del cumplimiento de las normas un fin, no un medio para lograr un fin. Esto produce miedo a la incertidumbre. Los trámites se rigen por reglas impersonales, rígidas, oscuras, que no tienen en cuenta las contingencias y particularidades de cada caso.

3. Abuso de poder

Esta tercera característica es necesariamente consecuencia de las dos anteriores. Al haber un ambiente de caos e incertidumbre que produce miedo, se dan las condiciones propicias para el abuso de poder. Si bien en la burocracia weberiana las normas son claras y se deben cumplir a rajatabla, que sean tantas y muchas veces oscuras, logran que el sujeto que llega a la organización burocrática no tenga conocimiento de ellas y que el burócrata muchas veces se aproveche de su posición para acelerar o retrasar procesos. A K., tanto en «El Castillo» como en «El proceso», le ocurren muchas situaciones en las que los burócratas abusan de su poder gracias al desconocimiento que el protagonista tiene de las reglas. La burocracia, desde un punto de vista kafkiano, es propicio al abuso de poder. La aplicación selectiva de las reglas por parte de los burócratas lo permite.

Tabla 2.
Principales características de la burocracia.

| WEBER | KAFKA |
|----------------------------------|----------------|
| Reglas racionales e impersonales | Caos |
| Especialización | Miedo |
| Jerarquías | Abuso de poder |

Fuente: elaboración propia basado en Weber (2019) y Hodson (2013) et al.

Kafka tiene una visión muy interesante de la burocracia contrapuesta a la visión weberiana. Donde Weber ve Reglas racionales e impersonales, especialización y jerarquías, Kafka ve caos, miedo y abuso de poder. En otras palabras, donde Weber ve un sistema racional que maximiza la eficiencia en su forma ideal, Kafka ve un aparato caótico de poder. Las reglas de conducta inflexibles que caracterizan al sistema burocrático no pueden traer más que caos, en tanto se piensa implícitamente a la realidad como algo racional, cuando es todo lo contrario. La burocracia weberiana cometer un error categorial al pensar la aplicación de reglas racionales a un mundo irracional, más caótico que ordenado.

2.3.4 Aparato caótico de poder

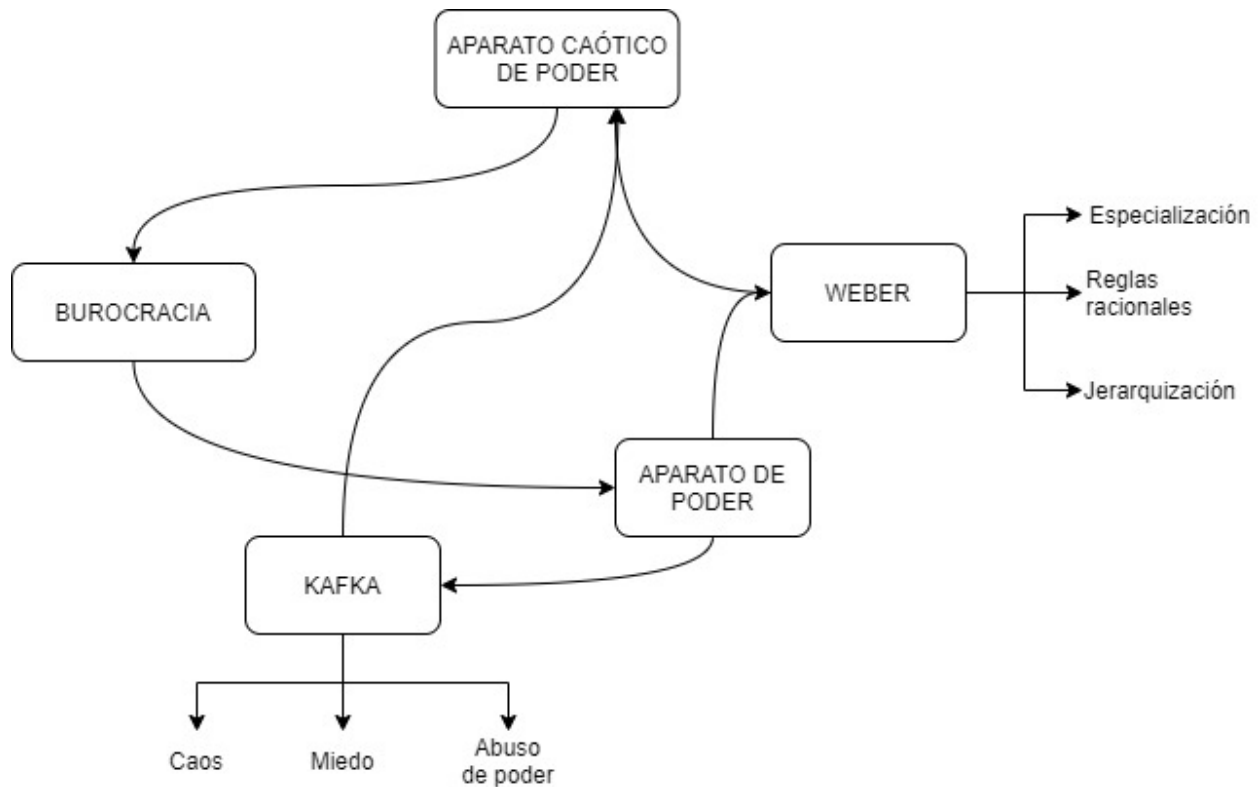
Para entender a la burocracia como un aparato caótico de poder, es necesario explicar a qué nos referimos con aparato, con caótico y con poder. Iniciemos con el concepto más complejo: poder. Para Lukes (2005), el poder se manifiesta cuando A influencia la conducta de B aun en contra de sus propios intereses. Este poder, sin embargo, es algo que se puede ejercer o no, pero que ahí está. En este sentido, como argumenta Roxin (2020), se han formado aparatos de poder que buscan, no solo influenciar la conducta del otro, sino dominar su voluntad. Aunque el autor explica el uso de esos aparatos para explicar cómo funcionan las organizaciones delictivas, vemos que hay mucho que se puede rescatar a un análisis de la burocracia. Por un lado, desde el análisis weberiano, las personas que se vinculan a una organización burocrática están, en distinta medida, sometidas para que su voluntad se limite a las reglas de la organización, así como a los mandatos de su jefe directo. Las reglas racionales e impersonales, la especialización y la alta jerarquización funcionan como herramientas de un gran aparato que manifiesta su poder en el control de la voluntad

de los empleados.

Sin embargo, desde un enfoque kafkiano, este aparato de poder es caótico, en vez de organizado. Por un lado, como bien lo explican Hodson et al. (2013), la burocracia, más que orden, promueve el caos, el miedo y el abuso de poder (2.3.3). La razón de esto es que, a pesar de que el modelo ideal, como lo promulga Weber (2019), es racional, por una parte, quienes construyen las reglas que rigen a las organizaciones burocráticas no son seres racionales en el sentido completo de la palabra, como se explicó en el apartado 1.1.1, sino que están influenciados por sus emociones, tienen intereses personales y son producto de una cultura y de experiencias personales que, en muchos casos, son causadas por el azar. Por otro lado, aunque las normas fueran racionales, se aplican a un mundo caótico e irracional. Las personas no actúan siempre de manera racional (Nietzsche (2002) diría que nunca lo hacen), sino que la mayoría de sus acciones obedecen a sus intereses egoístas e irracionales. El azar, además, también juega un papel importante y las situaciones imprevistas son el pan de cada día. Sólo hace falta ver cómo la pandemia por Covid-19 agarró desprevenidas a miles de organizaciones en todo el mundo, incluidas las burocráticas.

La burocracia se considera un aparato caótico de poder porque en la realidad es kafkiana. Es una herramienta que busca manifestar el poder al someter la voluntad de los empleados bajo normas racionales que, al final, devienen en caos, miedo y abuso de poder, tal como se explicó en 2.3.3. Entender la burocracia desde este enfoque y no desde el weberiano permite descubrir muchas de sus disfunciones desde la perspectiva del caos, que es lo que rige el mundo, que desde el orden.

Figura 6. Aparato caótico de poder



Fuente: elaboración propia

2.3.5 Rol ontológico en el aparato caótico de poder

El cambio de mentalidad cristiano-feudal a la mentalidad burguesa engendró parte del desarrollo de las organizaciones empresariales, así como el rol que empezaron a desempeñar en ellas. El hombre pre-moderno era un hombre teóricamente sin libertad, que se sabía esclavo del destino. Por eso no le interesaba trabajar más o ser más productivo, pues hiciera lo que hiciera, su destino ya estaba escrito. El vasallo siempre sería vasallo pese a sus esfuerzos por dejar de serlo. En cambio, el hombre burgués empezó a pensar diferente. Dejó de creer en un dios controlador del destino y creyó en un dios demiúrgico que crea, pero no interviene. Se empezó a considerar a sí mismo libre. Su destino no era ser vasallo toda su vida, sino que podía dejar de serlo a través del trabajo para ascender en la pirámide social.

Este pequeño, aunque importante cambio dio pie para que se empezaran a sentar las bases de una burocracia y a que el rol ontológico del hombre en las organizaciones cambiara. A pesar de

no ser teóricamente libre, el hombre pre-moderno trabajaba para sí mismo, para su bienestar. El fin de su trabajo era la satisfacción de sus necesidades, por lo que no tenía sentido trabajar más de lo que necesitaba. En esencia, en su taller, el medio era el trabajo y el fin, él mismo junto con su familia. Era «libre» de trabajar cuanto quisiera, en los momentos que deseara y donde le fuera más oportuno, así que no debía subyugarse a las órdenes de otros, al menos en lo referente a su trabajo. Allí era autónomo.

Sin embargo, cuando decidió migrar al taller del mercader, perdió su «libertad» en el trabajo por la idea de que era libre de escalar en su posición social. Al otorgarle libertad teórica, pierde libertad práctica. Además, deja de ser un fin en sí mismo y empieza a ser tratado como un medio para el fin del mercader. Este proceso, por su puesto, ocurre con lentitud hasta llegar al *summum* con la administración científica del trabajo.

A pesar de que Weber teorizara sobre la burocracia alrededor de 1922, los procesos burocráticos, como afirma Romero (1987), al menos en el sentido de la dominación legal-racional, inician con la aparición del hombre burgués. El artesano, que lentamente se transformó en el empleado, empezó a seguir órdenes normatizadas en tanto consideraba racionales, es decir, las *mejores* posibles. En otras palabras, pese a su tardía teorización, la burocracia ha estado presente desde los inicios de las organizaciones empresariales hasta la época actual.

El rol ontológico del individuo dentro de las organizaciones, que fueron reforzando poco a poco sus procesos burocráticos, cambió con el cambio de mentalidad cristiano-feudal a la mentalidad burguesa. La esperanza de un «futuro mejor» a través del trabajo «digno» le exhortó para que se subyugara a las órdenes del patrón en la organización. Su vida ya no estaba en manos del destino, sino de él mismo. Si «salía adelante» o no mediante su trabajo, empezó a ser responsabilidad suya. Esto fue problemático porque la decisión de qué hacer con su vida genera una angustia que el empleador aprovechó al máximo. La idea de que siempre se puede estar mejor lo empezó a carcomer hasta caer en manos de la nueva mentalidad que le decía que debía trabajar para ser alguien digno.

Kant (2017) explicó que el ser humano es valioso simplemente por existir y que, por eso, debía ser tratado como un fin en sí mismo y nunca como un medio. Ahí radica su dignidad. La lógica eficientista de las organizaciones empresariales invirtieron el concepto: la valía del ser humano se mide en el trabajo que realice. Por eso el trabajo dignifica, como diría Marx (2005). En este sentido, como el ser humano dejó de considerarse como un ser valioso por sí mismo, sino valioso de acuerdo al trabajo que realizaba, se empezó a deshumanizar y su rol ontológico en las

organizaciones se convirtió en algo no muy diferente a los objetos: son un medio para lograr un fin. En cuanto dejan de ser útiles, pierden valor y son desechados.

En este sentido, el individuo fue regularizado a la disciplina y a la obediencia en las organizaciones. El ser humano queda reducido ontológicamente a un *autómata adoctrinado* en el que las estructuras jerarquizadas y las actividades rutinarias limitan su creatividad e iniciativa. Al respecto de los procesos burocráticos, Etkin afirma que «la disciplina mata la iniciativa y la motivación [...] y la dirección no puede funcionar como la inquisición que ignora la variedad de modos de pensar en la organización» (Etkin, 1993, p. 19). La burocracia se transforma en un «reino de la racionalidad predecible y objetivo» (Kilksberg, 1995, p. 244) en el que se instituye un tipo de tecnología de la dominación.

El sujeto humano se encuentra anclado a un puesto al cual ha sido ajustado ‘a la medida’, como una pieza de rompecabezas encajable, gracias a que ha perdido su creatividad e inventiva y a que ha quedado sometido a una rutinización progresiva, a una *incapacidad disciplinada* (Marín Idárraga, 2006, p. 149).

Tratar al ser humano como un autómata adoctrinado implica negar su naturaleza humana. Se limita su creatividad, su racionalidad, se olvida que es un ser emocional, social, que debe ser tratado como un fin en sí mismo y nunca como un medio, y se le trata como un autómata que sigue órdenes. Comprender ontológicamente al ser humano como un autómata adoctrinado tiene dos problemas. El primero, de índole teórico, consiste en que no se entiende al ser humano como realmente es, lo que limita el acercamiento epistemológico a la realidad organizacional. El segundo, de índole práctico, consiste en que, al negar la naturaleza humana del burócrata, las organizaciones burocráticas devienen en el absurdo kafkiano, en vez de la racionalidad weberiana.

Por un lado, la idea de la burocracia weberiana de que las organizaciones deben tener reglas racionales que regulen sus procesos implica creer que son posibles las normas racionales, en el sentido de *las mejores*; implica negar la posibilidad de una multirracionalidad en la que no hay una única manera de hacer bien las cosas, sino muchas, todas igual de válidas; implica negar el lado irracional del comportamiento humano, creer que es posible actuar de manera racional y que los procesos pueden ser por completo racionales.

Bajo esta perspectiva, no es sorpresa que Kafka haya pensado la burocracia como un sistema caótico. El caos se produce porque los procesos se piensan como racionales cuando, en

realidad, el ser humano, que es quien regula dichos procesos, pocas veces actúa de manera racional. Esta incongruencia genera los problemas que Kafka encontró en la burocracia. Como la burocracia weberiana piensa al individuo como un autómatas adoctrinado, no tiene en cuenta los intereses particulares de los individuos dentro de la organización, ni sus emociones, sus motivaciones personales. Esto da lugar al abuso de poder. El autómatas adoctrinado sigue las normas, las cumple y obedece a sus superiores, pero el ser humano, por más disciplinado que esté, tiene intereses y deseos personales que lo hacen actuar de un modo u otro. Él se sabe en una posición privilegiada respecto al *cliente* y es capaz de usar su posición para impedir que un proceso continúe su trámite.

Sólo para ejemplificar lo anterior, piénsese en una persona que va al banco a pedir un préstamo. A pesar de tener todo en regla, si quien lo atiende es una persona con la que tuvo un conflicto en el pasado, es posible que el burócrata utilice su situación privilegiada para impedir que se le otorgue el préstamo o, a lo sumo, para que se retrase lo más que se pueda. En realidad, no es una situación descabellada, sino que es natural en el comportamiento humano. Tenemos sentimientos, preferimos a algunas personas por encima de otras, y si hemos de distorsionar un poco las reglas por ayudar a nuestros seres queridos, lo haremos. No vale la pena negarlo. Entender al ser humano como un autómatas adoctrinado sólo puede traer problemas administrativos.

Capítulo 3

Enfoque metodológico

La metodología es la forma en la que se responde a la pregunta de investigación (Goddard & Melville, 2004). En ciencias sociales, la disputa entre investigación cuantitativa e investigación cualitativa está latente. El primero, eminentemente de cohorte positivista, se basa en ver el mundo como un ente externo que es posible observar de manera objetiva, además de ser una realidad que permite ser cuantificada, es decir, medible. Por otro lado, la investigación cualitativa adopta un enfoque fenomenológico, que, a diferencia del positivista, no mira el mundo como una realidad externa, objetiva, que se puede medir, sino que entiende que el individuo influye en la realidad y viceversa, lo que hace imposible la objetividad. Aquí se busca entender el punto de vista del actor, en vez de encontrar una verdad universal (S. Taylor & Bogdan, 1987).

Esta investigación se realizará con un énfasis cualitativo fenomenológico a través de un estudio remoto en el que se realizará análisis de documentos —revisión bibliométrica—, entrevistas semidirigidas, análisis de discurso y narrativas, así como análisis de los videos de las entrevistas. Es un estudio de corte transversal-descriptivo.

3.1 Sustento teórico de la investigación cualitativa

Una de las grandes preguntas de la filosofía es si en verdad podemos conocer o no. Esta pregunta se complica cuando analizamos primero algunas otras que la subyacen: ¿tenemos acceso directo a la realidad? ¿Los sentidos nos permiten conocer el mundo? Una respuesta fundamental a estas preguntas la dio Kant (2006), al mediar la discusión entre los empiristas y los racionalistas. Para los primeros, el conocimiento parte de la experiencia (Locke, 1994), mientras que para los segundos, el conocimiento parte de la razón, ya que los sentidos nos engañan (Descartes, 2017b). La gran disputa entre ambas escuelas, que aquí no se pretende reconstruir, fue mediada por el filósofo regiomontano. Según él, la experiencia nos engaña respecto a la realidad, pero eso no implica que no sea fundamental en la construcción del conocimiento.

Kant (2006) distinguió entre el «Sujeto», el «Objeto» y la «Cosa-en-sí». Lo que él observó fue que nuestra percepción de la realidad está mediada por nuestros imperfectos órganos sensoriales. Cuando nosotros nos acercamos a la realidad, no lo hacemos de forma transparente,

sino que empleamos un medio (nuestros sentidos) para hacerlo. Esta mediación condiciona nuestra percepción de la realidad. Por ejemplo, cuando palpamos una pared, podemos decir de ella que es lisa. «La pared es lisa» es una proposición de la que podemos decir es *verdadera*.

Sin embargo, tal proposición sólo es verdadera en tanto corresponde con nuestra percepción de la realidad. Si un mosquito se palpa la misma pared, probablemente sentirá la superficie de manera muy diferente a como la percibe un ser humano, o lo mismo si lo hace un elefante. Incluso, si alteráramos nuestros sentidos, la percepción que tendríamos de la pared sería diferente. Sin embargo, no podríamos decir que la percepción del mosquito o del elefante sobre la pared es errónea y que la del ser humano es la correcta; sin embargo, son percepciones diferentes de la forma en la que se nos presenta la realidad. A la realidad, Kant la llamó la «Cosa-en-sí». Es incognoscible y no tenemos acceso a ella. Ahí está, pero no la podemos conocer dado que no podemos acercarnos de manera transparente.

Como no tenemos acceso a la cosa-en-sí, lo que se nos aparece es el objeto. El objeto la manera en la que el fenómeno se nos aparece a nosotros luego de pasar por nuestro entendimiento. La pared es un objeto, pero sólo es objeto luego de que percibimos el fenómeno que se nos presenta y que lo clasificamos con nuestro entendimiento Kant (2006). Es decir, cuando nosotros observamos la pared, la pared no se nos presenta de manera inmediata, sino que percibimos un fenómeno indescriptible. Sólo cobra forma y sentido después, cuando nuestro entendimiento lo clasifica como pared para comprenderlo de acuerdo a nuestro sistema de creencias. Un hombre que nunca ha visto una pared tendrá acceso al mismo fenómeno (la forma en la que se nos aparece la cosa-en-sí), pero no dirá de ella que es una pared, pues dicho objeto no está integrado en su sistema de creencias. La inseidad de la pared es imposible. Una pared no es en sí misma una pared, sino que la pensamos como tal gracias a nuestro sistema de creencias. En realidad, como cosa-en-sí, no sabemos qué es la pared.

La realidad toma forma gracias al sujeto. Sujeto, según Heidegger (2018), comporta ontológicamente la posición del *subiectum* (ὑποκείμενον), es decir, del fundamento de la realidad. El giro copernicano que realiza Kant es la subjetivación del conocimiento: como la cosa-en-sí no se puede conocer, el sujeto *hombre*¹ es el fundamento del conocimiento, pues es él el que le da forma a la realidad. El sujeto ordena el mundo, y ordenar no significa otra cosa que racionalizarlo

¹ En la Edad Media, el sujeto era Dios, pues él era el que ordenaba y daba sentido a la realidad.

a través del lenguaje. La forma en la que interpretamos hoy el mundo es un modo específico de usar el lenguaje, pero no es la única forma.

La oración «La pared es amarilla» implica que la pared sea el sujeto, es decir, el fundamento, y que amarillo sea el predicado, es decir, una característica de la pared. Si decimos que dicha oración es verdadera, tenemos que aclarar que es verdadera dentro de un sistema de creencias en la que la *amarilleidad* es una propiedad de la pared, y no al revés, que la *pareidad* es una propiedad del amarillo, y que, además, ha construido el concepto pared como entidad independiente de su color. En un sistema de creencias un poco diferente en el que no exista un concepto equivalente para pared o que la palabra «pared» no describa un ente aislado del mundo. La pared existe en tanto hay un sujeto que la piensa como pared; eliminar al sujeto implica eliminar a la pared.

El sujeto es, entonces, el que ordena la realidad. El sujeto interpreta el fenómeno que se le aparece y lo ordena de acuerdo a su interpretación. Esto significa que la verdad de una afirmación sólo es verdadera dentro de un sistema de creencias; puede ser verdadera dentro de otro sistema de creencias o bien no tener sentido. En su *Discurso del método*, Descartes (2020) propone un método para construir conocimiento. En pocas palabras, consiste en dividir lo que se estudia en partes lo más pequeñas posibles, para empezar a estudiar desde lo más simple hasta lo más complejo. En términos prácticos, si se quiere examinar una mesa, por ejemplo, se debe empezar por examinar sus tornillos, luego pasar por las patas y concluir por el tablero. Este método cartesiano, que influenciaría fuertemente al método científico más adelante, es producto de interpretar el fenómeno como un todo que se puede dividir por partes que se pueden aislar para estudiar por separado.

En la Edad Media, por ejemplo, el fenómeno se interpretaba de un modo diferente. Como el sujeto era Dios, el que ordenaba, la naturaleza era un todo integral que se estudiaba en conjunto, no en partes separadas (Romero, 1987). Ahora que el sujeto es el hombre, la naturaleza se ordena racionalmente a través de conceptos. Los fenómenos se limitan y abstraen en forma de conceptos, de modo que se piensa en un concepto inmutable, universal y perfecto que abarca a todos los fenómenos que en él caben, lo que niega la individualidad, la diferencia y el cambio. El concepto «Camello», por ejemplo, abarca a todos los camellos y los integra dentro de la misma idea². Tal

² Esto recuerda a Platón (2003), que afirmó que en el mundo de las ideas estaban la idea perfecta de «Camello», y que cada uno de los camellos en el mundo de los sentidos son copias imperfectas de esa idea de «Camello».

idea es la que se estudia. La veterinaria y la biología no estudia al camello específico, con sus características diferenciadoras e imperfecciones, sino que estudia al concepto «camello» y desde él proponen principios generales aplicables a todos los camellos. Esto es fundamental en el método científico, pues solo a partir de conceptos abstractos e inmutables se pueden crear leyes (Bunge, 2018). Así, si se tiene el concepto «camello» y el concepto «mamífero», ambos abstractos e inmutables, y se afirma que «todo camello es un mamífero», se establece una ley universal, aunque sólo es verdadera dentro de su sistema de creencias específico, producto de una interpretación específica del mundo. Al respecto, Nietzsche dice

Si alguien esconde una cosa detrás de un matorral, a continuación la busca en ese mismo sitio y, además, la encuentra, no hay mucho de que vanagloriarse en esa búsqueda y ese descubrimiento; sin embargo, esto es lo que sucede con la búsqueda y descubrimiento de la verdad dentro del recinto de la razón. Si doy la definición de mamífero y a continuación, después de haber examinado un camello, declaro: “he ahí un mamífero”, no cabe duda de que con ello se ha traído a la luz una nueva verdad, pero de valor limitado (Nietzsche, 2019, p. 28).

Como argumentan Rincón & Londoño (2020), los conceptos inmutables y universales se han creado como resultado de la idolatría a la razón. Se ha racionalizado tanto el mundo, que el cambio, el devenir, se aparece como algo extraño, pues lo que *es* no deviene, y lo que *no es* deviene. El concepto inmoviliza al ente, lo que lo hace parecer más confiable en la construcción del conocimiento. Sin embargo, que algo sea confiable no significa que sea verdadero. Primero porque, como se explicó, una proposición es verdadera dentro de un sistema de creencias específico, y segundo porque se niega el devenir de la naturaleza³.

De entre todos los pensadores clásicos, quizá Heráclito fue el único que aceptó el devenir de la naturaleza como una virtud. Si se acepta que la conceptualización del mundo es el resultado de una interpretación del mundo en el que el sujeto lo ordena a través de la razón y el lenguaje, no queda otra que aceptar que la naturaleza es una unidad ontológicamente indivisible, donde el árbol no está separado de su tierra, sino que hace parte de ella y ella de él en un devenir constante. Heráclito dice 22 B 10 DK «Conexiones, totalidades-no totalidades: convergente-divergente, consonante-disonante..., de todas las cosas, una sola, y de una sola, todas» (Heráclito, 2008, p. 132). A la naturaleza no le interesan las diferencias, pues *se concibe* a sí misma como una unidad.

³ Naturaleza aquí es el fenómeno que se nos presenta, no la realidad.

Aunque pensemos que hay conexiones entre los objetos⁴, realmente no las hay porque todos son la misma cosa. Aunque la razón se esfuerce en separar la vaca del pasto, lo cierto es que la una no puede ser sin la segunda, y la segunda deviene muchas veces de la primera. De nuevo, dice Heráclito 22 B 50 DK: «no escuchándome a mí, sino a la razón, sabio es reconocer que todas las cosas son una» (Heráclito, 2008, p. 132).

Estudiar la naturaleza desde esta perspectiva implica estudiarla en su integralidad, no como un todo cuyas partes se pueden separar ontológicamente. El individuo no se debe estudiar, ni aún por cuestiones metodológicas, como una entidad separada de su entorno, de su contexto, de su historia, ni del resto de la naturaleza. El contexto hace parte del individuo, y el individuo hace parte del contexto. Se influyen en un constante devenir. De igual modo, la organización no está separada de su entorno, sino que su entorno hace parte de ella y ella hace parte de su entorno. No son indivisibles.

3.1.1 Paradigma interpretativista

Este modo de ver el mundo, se ajusta al paradigma interpretativista que Burrell & Morgan (1985) describen como uno de los paradigmas de las ciencias sociales. En este apartado se mostrarán los paradigmas en las ciencias sociales y se hará énfasis en el paradigma interpretativista, que es el que se acogerá en el trabajo de campo.

Según Burrell & Morgan (1985), hay dos aproximaciones a las ciencias sociales: el objetivista y el subjetivista. Se clasifican así de acuerdo a su enfoque en cuanto a la ontología, la epistemología, la naturaleza humana y la metodología.

- a. Aproximación objetivista. La aproximación objetivista a las ciencias sociales es realista en cuanto a lo ontológico, es decir, considera que el mundo social existe y es independiente al sujeto; además es tangible y tiene estructuras relativamente inmutables.

En lo epistemológico, es positivista en cuanto busca explicar y predecir el mundo social. Busca establecer patrones para lograr relaciones causales.

⁴ Objeto desde la definición kantiana (2006): es el resultado de ordenar el fenómeno a partir del entendimiento.

Sobre la naturaleza humana, esta aproximación concibe al individuo como un ser determinado por su contexto; sus acciones no son libres, pues todo lo que hace se debe a una relación causa-efecto.

Por último, es nomotético en cuanto a la metodología. Consiste en buscar leyes generales producto de investigaciones sistemáticas y métodos ya establecidos.

- b. Aproximación subjetivista. En cuanto a lo ontológico, es nominalista. Esto quiere decir que no afirma la existencia del mundo material independiente del sujeto, sino que considera que lo que existe son los conceptos que le dan sentido a la realidad. No tenemos acceso a la realidad (Cosa-en-sí), sino únicamente al fenómeno (Cosa-para-sí).

Es anti-positivista en lo epistemológico. Afirma que es imposible estudiar al mundo como un objeto independiente del sujeto, sino que el observador hace parte de la estructura social que estudia.

En cuanto a la naturaleza humana, este enfoque es voluntarista, pues afirma que el individuo es un ser autónomo cuyas acciones son libres.

Por último, en la metodología es ideográfica, pues se enfoca en el análisis del sujeto que percibe la realidad. La realidad existe en el sujeto y desde allí debe ser estudiada.

A partir de los supuestos que se adopten, el investigador se ubica en un paradigma determinado (Rodríguez et al., 2021). El paradigma interpretativista, desde el que parte esta investigación, es anti-positivista, nominalista, voluntarista e ideográfico. Desde aquí, el conocimiento del mundo es posible a partir de la experiencia subjetiva, pues no es posible un acercamiento a la realidad de manera objetiva. Se acepta la intuición y las emociones, pues el mundo sólo se puede entender a partir del marco de referencia desde el que está parado el sujeto (Hatch & Cunliffe, 2006). Los individuos participan activamente en la construcción del orden social, dan significados y, a partir de su experiencia, se entiende la realidad, que se entiende como una red de suposiciones intersubjetivas que se comparten y recrean con frecuencia (Merriam, 2009).

3.1.1.1 Fenomenología

Dentro del paradigma interpretativista, el método fenomenológico es muy importante y es usado en esta investigación. Este método busca entender los fenómenos (sobre este concepto, revisar

3.1) tal como son vividos por los individuos, a partir de su experiencia personal a partir de cuatro conceptos fundamentales: la relacionalidad, el espacio, la corporalidad y la temporalidad (Álvarez-Gayou, 2003). En este sentido, el estudio fenomenológico no puede ser recreado en un laboratorio, sino que busca estudiar en directo la relación humana con las demás personas y su entorno, por lo que es necesario ser estudiado dentro de su propio contexto y no fuera de él (Morse & Richards, 2002). Así, la fenomenología busca entender las estructuras de la conciencia que le otorgan significado a las experiencias que el individuo tiene con los fenómenos que se le presentan.

Puede ser aplicada de varias maneras. Una de ellas es la propuesta por Alfred Schütz (1993), denominada fenomenología social. Desde este método, se permite la reducción fenomenológica, que se vincula al *ἐποχή* (epokhé) de Husserl (1959), que consiste en suspender la conciencia, poner en paréntesis el juicio, para poder analizar la realidad sin ideas ya preconcebidas. Por otro lado, Moustakas (1994) propone la fenomenología trascendental que, aunque retoma el concepto husserliano de *ἐποχή*, hace énfasis en la aproximación psicológica a los fenómenos, así que busca desarrollar estructuras respecto a lo que las personas experimentan y la manera en la que lo hacen. Otra diferencia con la propuesta de Schütz es que la fenomenología trascendental se centra en las experiencias del sujeto y no del grupo.

Según Polkinghorne (1989), el análisis de los datos en la fenomenología consiste en analizar los testimonios de los individuos respecto al tema indagado y a buscar los posibles significados en *ἐποχή* para poder entender la experiencia del grupo respecto a los fenómenos presentados. Al final, el análisis fenomenológico concluye en el momento en que el investigador encuentra las estructuras generales de los individuos del grupo, en el que se comparten significados y comprensiones del fenómeno estudiado.

3.1.2 Método cualitativo y método cuantitativo

Según Taylor y Bogdan (1987), dos métodos han permeado la investigación en ciencias sociales: el cualitativo y el cuantitativo. Este último está constituido principalmente por el positivismo, con una fuerte imposición en el siglo XX, en el que se buscan conocer las causas sociales desde el punto de vista objetivo de un observador, sin tener en cuenta la subjetividad. Principalmente es descriptivo. Analiza y predice el orden social a partir de relaciones causa-efecto. Se buscan conseguir reglas generales y universales que puedan ser aplicadas a cualquier contexto. De este

modo, en el método cuantitativo es necesario tener estructuras bien definidas, pues se busca validar las hipótesis formuladas (Tamayo, 2014).

En cambio, el método cualitativo es anti-positivista en tanto no acepta el punto de vista objetivo del observador, sino que busca comprender el fenómeno desde la subjetividad del individuo. Se resalta la perspectiva del individuo que se estudia y, básicamente, busca entender las maneras en las que da sentido y significado al mundo (Bryman, 1989). Del mismo modo, no se plantea formular reglas generales ni hipótesis universales. Es por esa razón que el paradigma interpretativo, que es aquel desde el que parte esta investigación, se acerca a un método cualitativo. Sin embargo, la investigación cualitativa tiene diferentes métodos por los cuales proceder. Para el caso de esta investigación, se usará la fenomenología, pero es necesario revisar primero los demás métodos.

3.1.2.1 Perspectiva genealógica

Esta herramienta metodológica busca realizar una reconstrucción histórica del problema que se pretende investigar. Si bien este método fue potenciado y consolidado por Foucault (2004), Nietzsche fue el primero en realizar una investigación utilizando este método con su *Genealogía de la moral* (2005). Sobre este método, Knights & Morgan (1991) afirman que

This is not a matter of looking for an origin since no single source can be traced from which the progress of a particular discourse can be plotted. Rather the análisis involves a search for discrete discourses and practices that can be seen as having been moulded and reconstituted into a new discursive formation. Genealogical analysis, in this sense, is an attempt to show that particular discourses are historically constituted by specific processes in which existing discourses are changed and adapted into a qualitatively different set of practices. Genealogical analysis is neither a 'history of ideas' nor a 'history' per se. Instead, it seeks to show how social relations of power and knowledge are reconstituted to create new ways of seeing and acting. It is also concerned to 'record the singularity of surface events' (Knights & Morgan, 1991, p. 254).

En este sentido, la genealogía, a diferencia de la historia, no busca explicar los fenómenos históricos a partir de relaciones causa-efecto, sino que entiende la realidad como un caos y la historia como un juego de azar y circunstancias específicas, muchas veces productos de la casualidad, que dan origen a eventos particulares en la historia. La relación causa-efecto,

entonces, queda descartada a la hora de explicar un fenómeno mediante la genealogía. Más bien, busca las relaciones de poder que circundan los fenómenos históricos y que permiten explicarlos.

3.1.2.2 Etnografía

Se centra en el análisis del comportamiento humano a partir de la observación de sus rutinas, el sentido que le dan a la vida y los significados culturales. Se pretende analizar el medio social como si el investigador fuera un ser antropológicamente extraño, esto es, entenderse a sí mismo como un sujeto de estudio para comprobar los propios supuestos, las creencias y la cultura (Hammersley & Atkinson, 1994).

3.1.2.3 Estudio de caso

Un estudio de caso es un objeto de investigación limitado por el tiempo, el espacio y la actividad a abordar. Según Hancké (2009), tiene tres características importante:

- i) Están limitados tempo-espacialmente.
- ii) El caso seleccionado, aunque singular, está relacionado con el resto de la realidad.
- iii) El caso está relacionado necesariamente con la teoría.

Bryman (1989) también le otorga características al caso de estudio:

- i) Estudia a una organización específica o, bien, a uno de sus departamentos.
- ii) Aunque suele estudiarse una sola organización, varios casos de estudio abordan dos o más.
- iii) Un solo estudio de caso puede ser estudiado a partir de todos los métodos de estudio posible.
- iv) Es particularmente diferente de la investigación cuantitativa.

Entre las principales ventajas del estudio de caso se encuentra la posibilidad de realizar un estudio profundo respecto a una situación específica; además, la información que se encuentra provee herramientas para formular nuevas preguntas que no serían posibles de otro modo; los participantes en la investigación, al estar vinculados a un grupo social muy específico, permiten una descripción detallada del fenómeno. Pese a estas ventajas, también hay que tener en cuenta algunos posibles inconvenientes: a veces, se dificulta la interpretación de la información; es

posible involucrarse en el grupo social, lo que parcializaría la investigación; suele ser difícil procesar la información obtenida y procesarla en poco tiempo; los resultados de la investigación son difícilmente aplicables a casos por fuera de lo estudiado, es decir, las conclusiones no son generalizables; es difícil lidiar con los miembros del grupo estudiado si ellos sienten la presión de ser estudiados (Brewerton & Millward, 2001).

Sin embargo, como se explicó anteriormente (3.1 y 3.1.1.1), la realidad no es objetiva y el fenómeno no se muestra igual ante todos. Por tal razón, es una pretensión absurda intentar establecer leyes universales y generalizaciones en ciencias sociales. El estudio de caso, como indica Flyvbjerg (2011), aunque no es deseable generalizar a partir de un solo caso, lo descubierto en un estudio de caso puede ser aplicado —aunque con cuidado— a otras organizaciones. Esto significa que, si bien cada organización es diferente, comparten ciertas características en tanto pertenecen todas al mismo campo organizacional.

3.2 Herramientas para recolectar datos

3.2.1 Análisis de documentos

El análisis de documentos es la lectura, análisis e interpretación de textos. Según Creswell (1994), esta técnica de investigación permite aprehender el lenguaje específico de la organización, obtener la información en el mejor momento y de un modo que no hace sentir incómodo ni a la organización, ni a sus miembros. Los documentos oficiales de la empresa, por un lado, han servido para identificar los discursos contruidos desde el corazón de la organización y conforman el llamado discurso corporativo, el cual informa sobre lo que ella dice de sí misma. Entre otras, aquí se encuentran las creencias base, su historia, su estructura organizacional, los planes y proyectos, la identidad, los valores, misión, visión, entre otros. En el análisis de documentos, se encuentran principalmente dos métodos: el hermenéutico y el heurístico, que son los que se explicarán a continuación.

3.2.1.1 Método hermenéutico

Desde el punto de vista de la hermenéutica, cada persona tiene una interpretación diferente de la realidad, pues el fenómeno se presenta de diversas maneras. En este sentido, el estudio de un

fragmento de la realidad, así como los resultados de la investigación, dependen del contexto social e histórico en el que vivió el escritor, pero también de su experiencia de vida, sus emociones e intereses. En este sentido, a la hora de analizar documentos, se debe tener en cuenta que la revisión de los textos y su interpretación responde a la subjetividad del quién lo escribió, lo que permite un acercamiento un poco más objetivo al documento (Fusco, 2009).

En este sentido, la hermenéutica busca el sentido original del documento, partiendo desde el punto de vista histórico-social en el que fue escrito. No se podría, por dar un ejemplo, interpretar un texto medieval con los ojos contemporáneos, sino que habría que leerlo a partir de la cosmovisión del medioevo. Según Behar (2008), la hermenéutica es el resultado del análisis simbólico al intentar comprender lo subjetivo de la humanidad a través de los documentos. Esto logra una dicotomía difícil de solucionar: es necesario enfrentar lo subjetivo y objetivo, no solo del escritor, sino también del investigador, pues debe ponerse en el lugar del escritor. La distancia de tiempo entre él y el otro es una brecha que es necesario superar para lograr una interpretación más objetiva, sin que esté enlodada por los prejuicios propios de una época y cultura.

3.2.1.2 Método heurístico

Heurística viene del griego *Heurisko*, que significa «yo busco», «yo descubro» y «tiene por objetivo». Desde la heurística, los conocimientos que se obtienen del análisis de documentos son de orden analítico e inductivo, es decir, lo que se busca es, a partir de lo estudiado, clasificar en categorías para darle orden a los documentos (Fusco, 2009). Según (1997), este método debe responder las siguientes preguntas:

- (i) ¿Qué objeto se está observando, bien sea de manera directa o indirecta? En este caso, «objeto» significa aquí cualquier cosa material que se pueda observar.
- (ii) ¿Qué conceptos conocidos se pueden relacionar con el suceso que se está estudiando? Los conceptos son las definiciones hechas por el investigador de acuerdo al marco teórico de su investigación.
- (iii) ¿Qué tipo de registro es recomendable hacer? El registro es la transliteración de lo encontrado en la investigación, bien en los documentos, fichas, entrevistas, observaciones, entre otros.

3.2.2 Observación

La observación del fenómeno es un complemento perfecto para las entrevistas. Facilita la obtención de información de primera mano sobre lo que ocurre en momentos específicos que son de relevancia para la investigación. Aporta información complementaria que, en muchas ocasiones, va más allá de lo que los individuos dicen porque permite comparar lo que ellos dicen con lo que hace —sus discursos versus sus acciones— (Barley & Kunda, 2001). Según Álvarez-Gayou (2003), hay dos tipos de observación que se explicarán a continuación: la observación completa o no participante y la observación participante.

3.2.2.1 Completa o no participante

Este tipo de observación se da cuando los participantes no saben que están siendo observados. Esto se logra a través de la observación a distancia de registros como fotografías, videos, grabaciones de sonido, entre otros (Danzin & Lincoln, 2011).

3.2.2.2 Participante

Esta forma de observación se da cuando el investigador observa a los participantes en periodos generalmente cortos y, aunque no participa en las acciones, los individuos sí se dan cuenta que están siendo observados lo que, según algunos autores (Bentham, 2008; Foucault, 1998; Mayo, 1972), afecta su conducta. Este tipo de observación puede lograrse mediante un sistema descriptivo o uno narrativo. Los sistemas descriptivos son abiertos, en tanto buscan registrar las actividades de los individuos en los diarios de campo. Estas actividades pueden ser conductas, hechos, acontecimientos, procesos concretos. Por lo general, la observación inicia de manera abierta, lo que permite que lo observado se estructure en categorías con posteridad.

En la observación narrativa, en cambio, se detallan los fenómenos y procesos para buscar patrones de conducta para lograr comprenderlos. Los fenómenos y conductas se registran de manera casi literaria, a medida que van ocurriendo y como si se contara una historia. Aquí lo importante es recolectar la mayor cantidad de datos sobre la cultura, los rituales, la organización de los grupos informales, etc., de los individuos (Álvarez-Gayou, 2003).

Según Bryman (1989), existen tres tipos de observación participante: encubierta, plena y observación indirecta participante. La observación encubierta ocurre cuando el investigador se infiltra en la organización si que nadie se dé cuenta que él está allí para investigar. La observación plena ocurre cuando el investigador funge como tal dentro de la organización y todos sus integrantes saben qué es lo que está haciendo allí. Por último, la observación indirecta participante ocurre cuando el investigador observa desde afuera a la organización, sin tener un rol dentro ni estar encubierto.

3.2.3 Entrevista

Según Álvarez-Gayou (2003), lo que se busca a través de las entrevistas es entender la manera en la que el individuo interpreta los fenómenos que se le presentan. Además, da información respecto a lo que los participantes dicen sobre las actividades que realizan, de modo que, complementado con la observación (3.2.2), se convierte en una herramienta espléndida para comprender un fenómeno, pues permite contrastar el discurso con lo que se ve. Por otro lado, a través de la entrevista, el investigador puede entender las perspectivas, creencias, pensamientos, motivaciones, entre otros, de los entrevistados; información que sería muy difícil obtener a través de otro tipo de herramientas de recolección de datos.

Existen varios tipos de entrevista según las necesidades del investigador. Una de ellas es la «entrevista narrativa» que, según Álvarez-Gayou (2003), permite entender cómo el entrevistado le da orden a las experiencias que le dan sentido a su vida. Este tipo de entrevista se asemeja a un *flujo de conciencia* en la literatura, pues aquí se permite dar rienda suelta a los pensamientos sin una estructura preestablecida. Aquí se narra la experiencia del participante, pero también el contexto, los valores, emociones, creencias, entre otras.

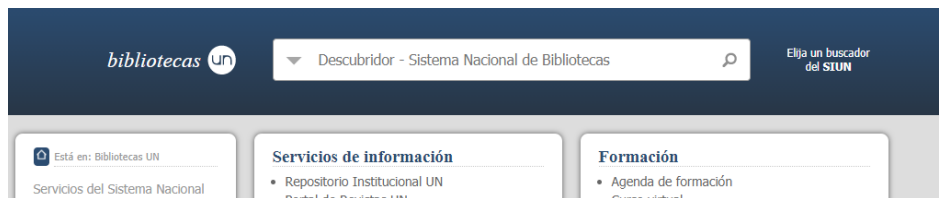
Sin embargo, es necesario tener cuidado con las entrevistas. Autores como Alvesson & Syeningsson (2003) argumentan que las entrevistas son técnicas falaces a la hora de entender cómo experimentan las personas el mundo, pues en muchas ocasiones, el participante se siente cohibido para decir realmente lo que piensa, o simplemente no es completamente consciente de cómo percibe la realidad. Aunque este argumento puede tener algo de cierto, sí es indudable que por lo menos la entrevista es una herramienta muy útil para entender los discursos que las personas crear respecto a lo que realizan.

3.3 Estrategias para recolectar datos

3.3.1 Revisión bibliométrica

Se realizó una revisión bibliométrica de artículos entre el 2011 y el 2020 respecto a las teorías clásicas de la Teoría de la Organización: Administración Científica, Relaciones Humanas, Escuela del Comportamiento, Burocracia y Teoría de la Contingencia. Para ello, se realizó la búsqueda en el «Descubridor» de la Universidad Nacional de Colombia, en el que se agrupan diferentes bases de datos como *Scopus*, *Academic Search Complete*, *Web of Science*, entre otros. Las palabras clave usadas fueron, principalmente, las siguientes: *Scientific Management*, Frederick Taylor, *Human Relations*, Elton Mayo, *Bureaurocracy*, Max Weber, *Making-decisions*, Hebert Simon, *Contingency*. Cabe destacar que, por el número de artículos encontrados, se tuvo que limitar la búsqueda, en casi todos los casos, a Revistas de Administración y relacionadas.

Figura 7. «Descubridor», Universidad Nacional de Colombia.



Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Resultados “Recursos humanos”

| AÑO | REVISTA |
|------|---|
| 2020 | Human Relations73(7), pp. 899-923 |
| 2020 | Human Relations73(8), pp. 1182-1185 |
| 2020 | International Journal of Scientific and Technology Research9(3), pp. 1238-1243 |
| 2020 | Evidence-based HRM |
| 2019 | International Journal of Human Resource Management30(21), pp. 3026-3048 |
| 2019 | International Journal of Scientific and Technology Research8(11), pp. 2503-2507 |
| 2019 | Journal of Technical Education and Training11(1), pp. 137-142 |
| 2018 | Historia Social(90), pp. 107-130 |
| 2018 | Transformations in Business and Economics17(1), pp. 64-82 |
| 2017 | History of Economic Ideas25(2), pp. 91-114 |
| 2017 | The Anthropology of Organisationspp. 3-9 |
| 2015 | Human Relations68(11), pp. 1801-1805 |
| 2015 | Human Relations68(11), pp. 1797-1800 |
| 2015 | Human Relations68(10), pp. 1662-1665 |
| 2015 | Psychiatry (New York)78(3), pp. 231-235 |
| 2013 | Shinrigaku Kenkyu84(5), pp. 468-476 |
| 2012 | The Oxford Handbook of Management Consulting |
| 2012 | Handbook of Research on Workforce Diversity in a Global Society: Technologies and Conceptspp. 440-462 |
| 2012 | Situational Awareness in Computer Network Defense: Principles, Methods and Applicationspp. 10-28 |
| 2012 | The Oxford Handbook of Linguistic Fieldwork |
| 2012 | Advances in the Human Side of Service Engineeringpp. 329-338 |
| 2011 | Organization Studies32(3), pp. 383-405 |

Fuente: elaboración propia

Sobre “Recursos humanos”, se encontraron 23 artículos publicados entre el 2011 y el 2020. Aquí se destaca la aportación de la revista “Human Relations”, que es en la que están publicados gran parte de los trabajos (cinco). Aquí cabe señalar que se tomaron sólo los artículos que giraban alrededor de la administración o el estudio de las organizaciones, pues se encontraron una gran cantidad de artículos desde la psicología que poco o nada podían servir a este estudio.

Tabla 4. Resultados “Administración Científica del Trabajo”

| AÑO | REVISTA |
|------|--|
| 2019 | History and Technology35(1), pp. 81-104 |
| 2019 | Contemporary Accounting Research36(3), pp. 1883-1926 |
| 2019 | Journal of Management Inquiry |
| 2014 | Revista de Historia Industrial23(55), pp. 75-101 |
| 2011 | Journal of Management History17(4), pp. 379-398 |
| 2018 | Journal of Management History24(1), pp. 7-19 |
| 2017 | Management and Organizational History12(1), pp. 30-46 |
| 2016 | Quality - Access to Success17, pp. 314-318 |
| 2015 | Journal of Management History21(1), pp. 40-67 |
| 2014 | History of Economic Ideas22(1), pp. 85-110 |
| 2014 | Educational Policy28(2), pp. 207-232 |
| 2013 | Journal of Historical Research in Marketing5(3), pp. 351-369 |
| 2013 | Journal of Management History19(3), pp. 345-361 |
| 2013 | Journal of Management History19(4), pp. 512-527 |
| 2011 | Business History55(7), pp. 1074-1099 |
| 2011 | Labor History52(4), pp. 511-533 |
| 2011 | Management and Organizational History6(3), pp. 328-344 |
| 2011 | Management and Organizational History6(2), pp. 145-161 |
| 2020 | Educacao e Sociedade41,e227542, pp. 1-13 |

Fuente: elaboración propia

Sobre ACT, se encontraron 19 trabajos publicados en la década del 2011-2020. Cabe que la mayoría de artículos encontrados se ubican en revistas dedicadas al estudio de la historia de la administración o en general (History and Technology, Revista de historia industrial, Journal of Management History, Management and Organizational History, History of Economic Ideas, Journal of Historical Research in Marketing, Business History, Labor History). Esto hace pensar que la ACT se estudia últimamente desde la historia, más que de manera seria como forma de administración contemporánea.

Tabla 5. Resultados “Escuela del comportamiento”

| AÑO | REVISTA | AÑO | REVISTA |
|------|--|------|--|
| 2019 | International Public Management Journal22(4), pp. 591-616 | 2019 | International Journal of Recent Technology and Engineering |
| 2017 | Revista de Economia Politica37(4), pp. 719-733 | 2019 | Business Process Management Journal |
| 2017 | Nova Economia27(3), pp. 443-476 | 2019 | Strategic Management Journal |
| 2017 | Journal of Economic Issues51(3), pp. 567-587 | 2019 | Business Research |
| 2015 | Journal of Economic Methodology22(4), pp. 491-516 | 2019 | Journal of Innovation and Knowledge |
| 2014 | Estudios Economicos44(3), pp. 579-603 | 2019 | Informacion Tecnologica |
| 2014 | Homme et la Societe191(1), pp. 13-42 | 2019 | |
| 2013 | Public Administration91(4), pp. 1015-1034 | 2019 | Innovar |
| 2013 | European Management Journal31(1), pp. 82-87 | 2019 | Advances in Production Engineering And Management |
| 2012 | Journal of the Knowledge Economy3(4), pp. 372-388 | 2019 | Eastern-European Journal of Enterprise Technologies |
| 2012 | Journal of Management Studies49(3), pp. 600-618 | 2019 | Market-Trziste |
| 2012 | Journal of Management Studies49(3), pp. 619-639 | 2019 | International Journal of Innovation Management |
| 2011 | Review of Political Economy23(4), pp. 587-612 | 2019 | Advances in Production Engineering And Management |
| 2011 | Journal of Post Keynesian Economics34(2), pp. 275-294 | 2018 | Group Decision and Negotiation |
| 2020 | Business Systems Research | 2018 | Asian Journal of Shipping and Logistics |
| 2020 | Economics, Management, and Financial Markets | 2018 | RAE Revista de Administracao de Empresas |
| 2020 | Cogent Business and Management | 2018 | Problems and Perspectives in Management |
| 2020 | Organizational Dynamics | 2018 | Advances in Science, Technology and Engineering Systems |
| 2020 | Management Science Letters | 2018 | European Research Studies Journal |
| 2020 | Logforum | 2018 | Quality Innovation Prosperity |
| 2019 | Journal of Business Ethics | 2018 | Revista de Administracao Mackenzie |
| 2019 | Journal of Contingencies and Crisis Management | 2018 | Business and Economic Horizons |
| 2019 | International Journal of Recent Technology and Engineering | 2018 | Operations Research Perspectives |
| 2019 | International Journal of Recent Technology and Engineering | 2018 | Problems and Perspectives in Management |
| 2019 | Economics, Management, and Financial Markets | 2018 | Journal of Industrial Engineering and Management |
| 2019 | International Journal of Recent Technology and Engineering | 2018 | International Journal of Contemporary Hospitality Management |
| 2019 | International Journal of Recent Technology and Engineering | 2017 | EURO Journal on Decision Processes |
| 2012 | Journal of Industrial and Management Optimization | 2012 | Business: Theory and Practice |
| 2012 | Management and Organization Review | 2011 | Journal of Decision Systems |
| 2017 | Journal of Business Economics and Management | 2016 | Informacion Tecnologica |
| 2017 | Decision Support Systems | 2015 | Corporate Ownership and Control |
| 2017 | Journal of Business Ethics | 2015 | Corporate Ownership and Control |
| 2017 | Australasian Journal of Information Systems | 2014 | EURO Journal on Decision Processes |
| 2017 | Asian Academy of Management Journal | 2014 | RAE Revista de Administracao de Empresas |
| 2017 | Advances in Science, Technology and Engineering Systems | 2014 | Corporate Ownership and Control |
| 2016 | Nordic Journal of Working Life Studies | 2014 | Journal of Applied Business Research |
| 2016 | Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review | 2013 | EURO Journal on Decision Processes |
| 2016 | Journal of Decision Systems | 2013 | Small Business Economics |
| 2016 | Journal of Decision Systems | 2013 | Voluntas |
| 2016 | Journal of Decision Systems | 2013 | Australasian Journal of Information Systems |
| 2016 | Journal of Decision Systems | 2012 | Nordic Journal of Working Life Studies |
| 2016 | Journal of Industrial and Management Optimization | 2012 | Journal of Civil Engineering and Management |
| 2016 | Eastern-European Journal of Enterprise Technologies | 2011 | Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones |
| 2011 | Corporate Ownership and Control | | |

Fuente: elaboración propia

La búsqueda sobre la “Escuela del comportamiento” fue una de las que más resultados arrojó. De hecho, se seleccionaron únicamente aquellos artículos publicados en revistas de Administración y de acceso libre, por lo que quedaron muchos trabajos por fuera. Aún así, se revisaron 85. Esto da a pensar que gran parte del estudio de las organizaciones se está enfocando a la toma de decisiones y, sobre todo, a la integración de la tecnología a ellas. Por eso, se encontró gran presencia de revistas sobre tecnología e informática en las organizaciones.

Tabla 6. Resultados “Burocracia”

| AÑO | REVISTA |
|------|--|
| 2020 | Public Library Quarterly |
| 2019 | Knowledge and Power in Public Bureaucracies: From Pyramid to Circle |
| 2019 | Library Management |
| 2019 | Humanities and Social Sciences Reviews |
| 2019 | Kybernetes |
| 2019 | The State, Education and Equity in Post-Apartheid South Africa: The Impact of State Policies |
| 2019 | Sotsiologicheskoe Obozrenie |
| 2019 | Educacao e Sociedade |
| 2019 | State and Society In China: The Consequences of Reform |
| 2019 | Educational Management Administration and Leadership |
| 2018 | Handbook of Bureaucracy |
| 2018 | Handbook of Bureaucracy |
| 2018 | Handbook of Bureaucracy |
| 2018 | Institutions and Democracy in Africa: How the Rules of the Game Shape Political Developments |
| 2018 | Comparative Social Research |
| 2018 | Comparative Social Research |
| 2018 | Comparative Social Research |
| 2017 | Regulation and Governance |
| 2017 | Max Weber's Vision for Bureaucracy: A Casualty of World War I |
| 2017 | Educational Theory |
| 2017 | Journal of Further and Higher Education |
| 2017 | Evolution of the Post-Bureaucratic Organization |
| 2017 | Social Theory: Classical and Contemporary - A Critical Perspective |
| 2017 | Politics and Administration in South Asia: A Study of Politicization of Bureaucracy |
| 2017 | States in the Developing World |
| 2016 | Cambridge Review of International Affairs |
| 2016 | Psychoanalysis, Culture and Society |
| 2016 | Lua Nova |
| 2016 | Tidskrift for Samfunnsforskning |
| 2015 | Management Research |
| 2015 | Weber's Rationalism and Modern Society: New Translations on Politics, Bureaucracy, and Social Stratification |
| 2015 | International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition |
| 2015 | International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition |
| 2015 | International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition |
| 2015 | The Palgrave Handbook of Social Theory in Health, Illness and Medicine |
| 2015 | Weber's Rationalism and Modern Society: New Translations on Politics, Bureaucracy, and Social Stratification |
| 2015 | Journal of Philosophy of Education |
| 2015 | Modern China |
| 2015 | Administration and Society |
| 2015 | The Palgrave Handbook of Social Theory in Health, Illness and Medicine |
| 2015 | Event Management |
| 2014 | International Relations |
| 2014 | Law and Economics in Europe: Foundations and Applications |
| 2014 | International Review of Public Administration |
| 2013 | International Review of Public Administration |
| 2013 | Equality, Diversity and Inclusion |
| 2013 | Human Relations |
| 2013 | Organization |
| 2013 | New Spirits of Capitalism?: Crises, Justifications, and Dynamics |
| 2013 | Literature in the Public Service: Sublime Bureaucracy |
| 2013 | Organizations Alike and Unlike (RLE: Organizations): International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations |
| 2012 | Journal of Management Development |
| 2012 | Human Studies |
| 2012 | Public Administration |
| 2012 | Organization Science |
| 2011 | Information Polity |
| 2011 | Revista de Administracao Publica |
| 2011 | Parliaments, Estates and Representation |
| 2011 | RAE Revista de Administracao de Empresas |

Fuente: elaboración propia

Junto a la búsqueda sobre la escuela de la contingencia, la búsqueda sobre la burocracia fue la que más resultados arrojó. Para la selección de artículos revisados se decidió únicamente elegir los publicados en revistas de administración, dejando por fuera las revistas de sociología, que abordan mucho el tema. De 351, se revisaron 62 artículos sobre burocracia publicados entre el 2011 y el 2020 en revistas de administración.

Tabla 7. Resultados “Contingencia”

| AÑO | REVISTA |
|------|---|
| 2020 | Journal of Organization Design |
| 2020 | Public Performance and Management Review |
| 2020 | Journal of Financial Crime |
| 2018 | International Review of Social Research |
| 2017 | International Journal of Public Administration |
| 2017 | Supply Chain Management |
| 2016 | Management Accounting Research |
| 2016 | Journal of Civil Society |
| 2016 | Journal of Strategic Marketing |
| 2016 | International Journal of Communication |
| 2016 | International Journal of Communication |
| 2015 | International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition |
| 2015 | Developments in Corporate Governance and Responsibility |
| 2015 | Organization Studies |
| 2014 | Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness |
| 2014 | International Journal of Productivity and Performance Management |
| 2013 | International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics |
| 2012 | Espacios |
| 2012 | Advances in Library Administration and Organization |
| 2012 | Project Management Journal |
| 2012 | Academy of Management Journal |
| 2012 | The Eternal Recurrence of Crime and Control Essays in Honour of Paul Rock |
| 2011 | Project Management Journal |

Fuente: elaboración propia

Sobre contingencia, se encontraron 23 artículos publicados entre el 2011 y el 2020. De esta búsqueda vale la pena resaltar los estudios de caso. Se encontró que esta escuela de la teoría de la organización se estudia mucho hoy en día desde el caso aplicado.

Figura 8. Primera búsqueda «Bureaucracy» en el «Descubridor» de la Universidad Nacional de Colombia.

The screenshot shows the SINAB search interface. At the top, there is a search bar with the text 'Palabra clave' and 'bureaucracy'. A blue 'Buscar' button is to the right. Below the search bar, there are links for 'Búsqueda básica', 'Búsqueda avanzada', and 'Historial de búsqueda'. The main content area displays search results for 'bureaucracy'. The first result is titled '1. Bureaucracy Can Drain Your Company's Energy. Agile Can Restore It.' by Rigby, Darrell K. from Harvard Business Review Digital Articles, dated 5/22/2018. The second result is titled '2. How to Stop People Who Bog Things Down with Bureaucracy.' by Allen, James, also from Harvard Business Review Digital Articles, dated 7/12/2016. Both results include a 'Texto completo en PDF' link. On the left side, there is a sidebar with options for refining the search, such as 'Clave Booleana', 'Ampliadores', and 'Limitadores'. At the bottom right, there is a link to 'Activar Wir'.

Fuente: elaboración propia.

Sobre la escuela del comportamiento, se encontraron 85 artículos en Revistas de Administración con acceso libre. Esta restricción tuvo que hacerse porque, en total, se encontraron más de 1500 artículos que hacían inacabable el análisis. Se encontró una fuerte presencia de revistas de administración con influencia de la economía y de la tecnología. Algunas primeras conclusiones a las que se llegó con esta búsqueda sobre el estudio de la Teoría de la Organización en la última década fueron: primero, la administración científica no ha sido muy estudiada desde la administración.

Los artículos que hablan de ella la abordan principalmente desde la historia. Segundo, las relaciones humanas, como escuela clásica, se estudia poco, pero hay muchos trabajos que abordan los temas que se relacionan con esta escuela. Tercero, la teoría de la contingencia se estudia principalmente para realizar casos de estudio. Cuarto, la burocracia sigue siendo ampliamente estudiada, tanto desde otras disciplinas como la sociología, como desde la administración. Quinto, la escuela del comportamiento es, sin duda, la que más se ha estudiado. Como primera hipótesis, se puede decir que la fuerte presencia de este tema en revistas cercanas a la tecnología y a la economía significa que ha habido una búsqueda, desde la Teoría de la Organización, en sistematizar y buscar exactitud en la toma de decisiones.

De esta revisión preliminar, se eligieron algunos documentos clave que se tendrán en cuenta para un primer análisis de documentos y se clasificaron por prioridad. Para esta clasificación, se revisaron las palabras clave, la revista donde se publicó, el *abstract* y las conclusiones de cada artículo.

Tabla 8. Documentos elegidos para revisión preliminar.

| AÑO | TÍTULO | AUTOR | REVISTA |
|------|---|---|--|
| 2006 | El sujeto humano en la administración: una mirada crítica | Idarraga, M. | Cuadernos de Administración |
| 2019 | Informal Relations within Bureaucracies. | Gould, Marie | Salem Press Encyclopedia |
| 2013 | The ascension of Kafkaesque bureaucracy in private sector organizations | Hodson R., Roscigno V.J., Martin A., Lopez S.H. | Human Relations |
| 2012 | The sociological ambivalence of bureaucracy: From weber via gouldner to marx | Adler P.S. | Organization Science |
| 2017 | The legacy of the hawthorne experiments: A critical analysis of the human relations school of thought | Busse, R., Warner, M. | History of Economic Ideas 25(2), pp. 91-114 |
| 2011 | Bureaucracy as organization, power and control [Burocracia como organização, poder e controle] | de Faria J.H., Meneghetti F.F. | RAE Revista de Administracao de Empresas |
| 2016 | Bureaucracy, neoliberalism and perversion | Cohen M. | Psychoanalysis, Culture and Society |
| 2011 | Elton mayo and the deification of human relations | Bruce, K., Nyland, C. | Organization Studies 32(3), pp. 383-405 |
| 2018 | Pluralism in Organizations: Learning from Unconventional Forms of Organizations. | Brès, Luc; Raufflet, Emmanuel; Boghossian, Johnny | International Journal of Management Reviews |
| 2013 | Rules don't apply: Kafka's insights on bureaucracy | Hodson R., Martin A.W., Lopez S.H., Roscigno V.J. | Organization |

Fuente: elaboración propia

Con los artículos elegidos, se realizó una lectura que permitía situar teóricamente el estudio de la burocracia y unos acercamientos al rol ontológico. Esto fue importante para lograr un acercamiento más adecuado a la organización caso de estudio, esto es, el Banco Chibcha, que también fue sujeto de análisis de documentos sobre ella.

3.3.2 Análisis de documentos

Para el análisis de documentos del Banco Chibcha, se revisaron documentos oficiales que se encontraron en el portal web, notas periodísticas de diferentes periódicos de Colombia, entrevistas realizadas a diferentes miembros de la organización, artículos y tesis que versaban sobre el banco en cuestión. En este sentido, se encontraron múltiples notas periodísticas, principalmente de los periódicos Portafolio (2015), El Espectador (2010) y El Colombiano (2016). También cabe destacar la aportación de la entrevista al CEO del banco en el canal de Youtube de la Cámara de Comercio de Medellín (2020) y los trabajos de Grajales (2017) y Giraldo (2016).

Estos documentos aportaron a la construcción de la caracterización del Banco Chibcha, así como para entender algunos de sus procesos importantes. Entre ellos, el proyecto de “Banca más humana”, que es clave en esta investigación. En ese sentido, se realizó un trabajo de corte hermenéutico-heurístico y se intentó contrastar la información dada en los documentos oficiales con la información recolectada de las demás fuentes.

También vale la pena mencionar que el Banco Chibcha es el nombre dado a un banco colombiano que, por razones de confidencialidad, no puede aparecer en este documento con su nombre real. Así mismo, los nombres de los entrevistados no aparecen, sino que se decidió nombrarlos de acuerdo a sus iniciales. Esto no significa que el banco sea una invención del autor: al contrario, toda la información con la que se construyó esta caracterización es verídica y está referenciada a sus fuentes originales, lo único que se hizo fue cambiar el nombre de la organización.

3.3.3 Entrevistas

El primer acercamiento al Banco Chibcha se hizo a través de un contacto que trabajaba dentro la misma. Su buena disposición desde el principio y la manera en la que aseguraba que podía ayudarnos con sus compañeros de trabajo para que también fueran entrevistados generó cierta confianza respecto a la facilidad de estudiar a la organización a través de entrevistas al personal. Sin embargo, a medida que se fue acercando la fecha cero para la investigación, el contacto se

distorsionó: no respondía llamadas, se tardaba para contestar los mensajes de texto vía *Whatsapp* y daba excusas para posponer las entrevistas.

Bajo este panorama, se empezaron a buscar otras maneras de realizar el trabajo de campo. En el proceso, nos enteramos que la gerente regional del Banco Chibcha era amiga íntima de un miembro de la familia del investigador, así que le solicitamos que nos permitiera entrevistarla a ella y a algunos empleados de la sucursal. Sorprendentemente, su respuesta fue negativa. «No podemos permitir que la información corporativa se filtre», dijo. «Siento no poder ayudarte, pero son políticas del banco. Aquí han venido muchos estudiantes universitarios que quieren hacer entrevistas y a todos se les dice que eso es imposible».

Ante esta situación, se recurrió a una última alternativa: contactar a los empleados de manera personal y prometerles que ni el nombre del banco ni su identidad se revelaría en el desarrollo de la tesis. Así, se lograron obtener ocho entrevistas. Seis de ellas a asesores comerciales y dos a personal gerente y administrativo. Aunque finalmente se lograron obtener las entrevistas por vía remota, cabe resaltar que no faltaron los inconvenientes a la hora de realizarlas. Por un lado, algunos de los entrevistados se mostraron reacios a colaborar desde un principio y se hizo difícil concretar la cita para la entrevista. Otros tenían tanto trabajo que por cuestiones laborales aplazaron un par de veces el encuentro.

Finalmente, se realizaron ocho entrevistas semi-estructuradas. El guion de entrevista para los empleados bancarios se construyó basado en el modelo que propone Gioia et al. (2010) y se divide en cuatro segmentos:

- i. Información demográfica
- ii. Rol ontológico y deshumanización.
- iii. Flexibilidad y la Covid-19.
- iv. Aparato caótico de poder.

El guion de entrevista contó con 17 preguntas (ver el anexo en 7.1). El objetivo era comprender cuál era su papel dentro de la organización en tanto seres humanos y cómo había cambiado esto durante la pandemia. La modalidad, como ya se dijo, fue la entrevista semi-estructurada con enfoque narrativo. Para el desarrollo de las entrevistas, primero se contextualizó a los entrevistados sobre el objetivo de ellas, se les explicó el acuerdo de confidencialidad, es decir, que en ningún momento se mencionaría su nombre ni el del banco, y se pasó a preguntar a partir del

guion de entrevista. Cabe resaltar que como las entrevistas se hicieron de manera remota por videollamada, algunos participantes prefirieron asegurar su anonimato al no encender la cámara, lo que impidió un análisis más detallado de la actitud de los participantes al responder a las preguntas. Los entrevistados y su información personal se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 9. Entrevistados

| CÓDIGO | NOMBRE | CARGO | RANGO DE EDAD | AÑOS EN EL BANCO |
|--------|-----------------|-------------------------|---------------|------------------|
| E-01 | Camila Sánchez | Asesor comercial | <30 | 4 |
| E-02 | Cifo Pérez | Asesor comercial | 30-40 | 2 |
| E-03 | Laura Soto | Creativa digital | 30-40 | 4 |
| E-04 | Lorena Cárdenas | Asesor comercial | 30-40 | 12 |
| E-05 | María Méndez | Director administrativo | 40-50 | 16 |
| E-06 | Sara Ortiz | Asesor comercial | 40-50 | 26 |
| E-07 | Ana Preciado | Asesor comercial | 20-30 | 7 |

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas se desarrollaron vía Zoom a través de una entrevista semiestructurada (7.1), que permitió ahondar en los conceptos clave de esta investigación (rol ontológico, aparato caótico de poder y pandemia) a partir de un lenguaje más cotidiano: toma de decisiones, capacitaciones, atención al público, procedimientos estandarizados, normas, entre otros. Los resultados hallados en las entrevistas fueron contrastados con el análisis de documentos oficiales del Banco Chibcha y con la literatura sobre burocracia, rol ontológico y organizaciones bancarias. Esto permitió descubrir que hay cierta saturación en la información, hay datos que se repiten y que llevan a pensar en la validez de lo encontrado.

Capítulo 4. Resultados y discusión

La jaula del infortunio

Cifo se compró un coche luego de haber ahorrado por cinco años parte de su salario. Lo quiso desde el momento en que vio a uno de sus amigos hacerse de uno y decir que comprarlo había sido lo mejor que le había pasado en su vida. Solía viajar en la parte trasera del carro y veía a su amigo reírse mientras conducía, con el estéreo a todo volumen y un par de chistes en la boca que soltaba en el momento preciso. Por cinco años ahorró de su sueldo para llegar a disfrutar tanto la vida como la disfrutaba su amigo.

El carro le llegó un domingo en la noche y apenas lo pudo conducir por su barrio. Al otro día lo usó para ir a trabajar y en la noche regresó en él a casa. El viaje en su propio carro fue sin duda más cómodo, pero de ahí en más, no notó gran diferencia en su estado de ánimo.

El miércoles, como siempre, se levantó temprano para arreglarse e ir a trabajar. Era un día frío de enero, de aquellos en los que el sol se esconde temprano, pero también tarda más en alzarse imponente en el cielo. Ese día ni siquiera apareció. El cielo se pintó de un blanco homogéneo y algunas nubes bajaron a pasearse por las calles. Cifo entró a la ducha y se dio un largo baño de agua caliente. No quería salir de allí. Si hubiera podido elegir, tampoco hubiera salido de la cama hasta más tarde, pero, como siempre, en esas situaciones no podía hacer lo que quería, sino lo que debía. Eso lo sabía muy bien; así lo habían educado.

Cuando Cifo salió de la ducha, notó que afuera caía un chubasco. Recordó su carro y agradeció que no tuviera que ir hasta la estación del metro para ir a trabajar. Terminó de vestirse, desayunó un pan con café y fue al portón. La fuerte lluvia le salpicó en los pies y el carro, que estaba estacionado en la calle, se veía rodeado por una espesa capa de agua que caía y rebotaba sin tregua. Tomó impulso y corrió hasta el coche. Estuvo un rato intentando meter la llave para abrir la puerta y, cuando lo logró, se encontró a sí mismo empapado. Maldijo su suerte y regresó resignado a su casa para cambiarse de ropa.

Se desnudó y se cubrió con una gruesa manta que le ayudó a secarse. Fue a la cocina y se sirvió un café con sus manos trémulas, al límite de la hipotermia. Se sentó mientras intentaba

calentar las palmas con el vaso de café para desentumirse los dedos. Pensó en su suerte y en lo paradójico que era que se hubiera mojado aún con un carro a su disposición. Quizá era culpa de él por ingenuo. Pensó que, si hubiera llevado un paraguas, las cosas serían muy diferentes. Ahora estaría en el trayecto a la empresa, en medio del tráfico, mientras recorría las calles resbalosas con una visión turbada. Iría rumbo a cumplir una jornada que no quería cumplir, a trabajar en algo que no le gustaba, durante diez horas, para regresar en la noche, cansado, a dormir para levantarse al otro día y repetir su ciclo. Bueno, sí, pero al menos estaría seco.

¿La culpa en realidad era suya por no haber agarrado el paraguas o más bien era culpa de su empresa por obligarlo a ir a trabajar en medio de una tormenta? Los últimos cinco años soportó la rutina porque quería comprarse un carro, pero ahora que lo tenía, no se sentía mejor consigo mismo y no había abandonado la rutina. ¿Para qué un carro si lo único que deseaba en aquel momento era meterse en su cama y dormir arrullado por el choque del agua contra la casa? Lo único que había logrado el carro era que su rutina fuera más cómoda.

Cifo terminó su café, se vistió, agarró el paraguas y fue a su carro. Debía ir a la empresa. El trayecto fue angustioso. La neblina espesa obligaba a los conductores a ir despacio, las calles estaban viscosas y el tráfico era inacabable. Un motociclista resbaló por el asfalto y chocó contra un camión. La lluvia no cesaba y el barullo de decenas de cláxones, mezclado con algunos gritos, ambientó el camino hasta la oficina. Al final llegó cuarenta minutos tarde y encontró un memorándum de su jefe en su escritorio. Tomó la carta, la leyó con una sonrisa en su rostro y la botó en el cesto. Acomodó su chaqueta en la silla y se dirigió a la oficina de recursos humanos.

Una mujer de anteojos lo recibió y le pidió que esperara en la silla. Se le veía concentrada en su trabajo, frente a un computador viejo y gordo, tecleando quién sabe qué. Cifo la conocía de varios eventos de la empresa, pero nunca había hablado directamente con ella. Se habían saludado un par de veces, pero nada más. Sabía que se llamaba Diane y que era la secretaria del director de Recursos Humanos. La mujer cesó de teclear, hizo una llamada corta y le preguntó a Cifo qué era lo que necesitaba.

—Quiero renunciar —respondió él.

Diane lo miró con algo de asombro, pero no hizo ningún comentario al respecto.

—La cuestión no es tan sencilla. Ha sido usted un excelente trabajador. ¿Por qué quiere renunciar?

—Razones personales.

—Lo siento, pero «razones personales» no es una razón válida. Aquí nos tomamos muy en serio el bienestar de los empleados y nos enfocamos en solucionar los problemas, en vez de desecharlos. El Sr. Fonseca no va a aceptar una renuncia si no hay una razón real y, créame, si hay alguna forma de solucionarlo, se hará todo lo posible para que no se vaya.

—Pero mi razón es que me quiero ir. No hay más razones. Ya no quiero seguir trabajando aquí, no quiero malgastar más mi vida haciendo algo que no me gusta.

—Vea, yo no soy a quién debe convencer —Diane se enteró de la molestia con la que Cifo le hablaba e hizo una pausa. Buscó una hoja en su archivo y se la entregó—. Necesito que llene este formato. Debe tener la firma de su jefe directo, de la secretaria de Contabilidad, de la Cooperativa y de Bienestar Laboral. ¿Tiene alguna deuda con nosotros?

—No.

—Entonces no debe ser problema conseguir las firmas. Cuando lo haga, viene y finiquito su contrato.

Cifo se fue de la oficina de Recursos Humanos y se dirigió a Bienestar Laboral, luego a la Cooperativa, a Contabilidad y, por último, donde el Sr. Fonseca. No tuvo mayor problema en conseguir las firmas en las tres oficinas, pero donde su jefe no fue tan sencillo.

—¿Por qué quieres renunciar? —le preguntó el Sr. Fonseca con su voz comprensiva.

—No tengo ninguna razón real, señor. Estoy agotado, no quiero continuar haciendo lo que hago, mi vida se ha vuelto una constante rutina de la que quiero salir.

—¿Qué crees que te hace sentir así?

—No lo sé. Simplemente nunca me ha gustado este trabajo.

—Pero has sido un excelente empleado...

—Eso no significa que me guste lo que hago.

El Sr. Fonseca se levantó y se sirvió un vaso de agua, del que bebió un poco. Regresó a su asiento y miró a Cifo a los ojos.

—A mí me dolería mucho que te vayas de acá. En serio te queremos y nos gusta tu trabajo. También queremos que nos sientas como un refugio estable. Si te vas de aquí, ¿de qué piensas vivir?

—No lo sé. Sólo quiero vivir mi vida. Con lo que me den por el carro puedo vivir un buen tiempo, luego miraré.

—Eres un soñador, Cifo. Pero, ¿te has puesto a pensar qué pasará después? ¿Qué harás entonces sin trabajo y sin una fuente fija de ingresos? —Cifo no dijo nada. Hasta entonces, no había pensado en eso—. Mira, aquí tienes estabilidad. Aquí nunca te faltará la paga, que no es mala. ¡Ve el carro que te compraste! Aquí puedes ahorrar, pensar en tu futuro, en tu vejez. ¿Acaso no quieres poder disfrutar de la vida cuando estés anciano sin tenerte que preocupar por el dinero? Eso no lo puedes hacer con lo que quieres.

«¿Disfrutar de mi vejez? ¿Y cuándo voy a poder disfrutar de mi juventud?», pensó decir Cifo, pero no se atrevió. La voz amable del Sr. Fonseca le obligó a permanecer en silencio, como si quien hablara fuera una persona a la que había que guardar todo el respeto.

—Recuerda todos los beneficios que les damos a nuestros empleados —continuó el Sr. Fonseca—. Ya casi ajustas los cinco años. En tres meses, cuando los cumplas, te daremos un bono de antigüedad con el que te podrías comprar otro carro. Si te vas ahora, lo pierdes. Si te esperas otros cinco años, cuando cumplas diez, te daremos un bono con el que podrías comprar una pequeña casa. Bueno, son ideas, tú verás qué haces con el dinero.

—Tiene razón —divagó un poco—, pero no me siento capaz de soportar más tiempo acá.

—Ay, Cifo —dijo el Sr. Fonseca un tanto resignado—. Hagamos algo. Tómate esta semana libre. El lunes volvemos a hablar. Descansa, disfruta tus días libres y si el lunes sigues con la idea de renunciar, firmaré el formato por más que no quiera hacerlo.

Cifo lo meditó un poco y aceptó el trato. Al fin y al cabo, nada cambiaría. El lunes regresaría, su jefe firmaría el formato y se iría de allí para siempre. Lo había decidido. Se dirigió a la concesionaria donde había comprado el coche tres días antes y se enteró de que no podía regresar el carro luego de haber sido usado. «Un carro cero kilómetros son, literalmente, cero kilómetros», le dijo el empleado. «Lo que podemos hacer es recibírselo como un carro de segunda, pero sólo podríamos darle el 63% del costo inicial».

Resignado, Cifo regresó a su casa. Regresar el coche significaría haber desperdiciado el 47% del tiempo que trabajó para ahorrar y comprarlo; significaría que dos años y medio de su vida no habrían servido para nada. En retrospectiva, pensó, dos años no es mucho, pero toman peso cuando apenas transcurren. Qué relativo es el tiempo, pero cuán engañoso es. Recordaba

su primer día de trabajo como si hubiera ocurrido hacía poco, pero veía como un larguísimo tiempo tener que trabajar otros cinco años.

Esa noche, mientras cenaba, las palabras del Sr. Fonseca le llegaron a la cabeza. Él era aún muy joven. Tenía mucha vida por delante y, si tuviera una casa, podría vivir con más tranquilidad. ¡Sólo necesitaba cinco años más! Además, podría ahorrar por su cuenta y tener buen dinero para cuando decidiera retirarse en sus treinta años. Pensó que su actitud temprana fue un impulso irracional y agradeció a su jefe que no lo dejara renunciar sin antes meditarlo bien. En el fondo, tenía razón. El dinero del coche le serviría por unos meses, quizá un par de años, ¿y después? Tendría que volver a trabajar, quizá en una empresa peor, o haciendo algo que de verdad detestaba. ¡Maldita sea! Sólo cinco años... Luego renunciaría, se iría a vivir a su casa, tranquilo, sin gastar mucho y apreciaría la vida sin cargas laborales. ¿Y luego? ¿Qué haría cuando se le acabara el dinero que había ahorrado? Ya vería qué hacer entonces, pero no quería trabajar allí toda su vida. Soportaría sólo otros cinco años y luego viviría sin remordimientos.

Cifo se levantó temprano el lunes siguiente, se vistió y fue a trabajar. En la noche regresó a casa, durmió hasta el día siguiente que se despertó temprano, se vistió y regresó al trabajo. Se compró una casa y se enteró que a las dos décadas se ganaba un viaje de seis meses por el mundo con todos los gastos pagos. Le faltaban diez años. Vio en retrospectiva y le pareció que le faltaba poco. Regresó al trabajo, pero primero se levantó temprano y se vistió.

4.1 Caso: Banco Chibcha

Desde el análisis organizacional, la narrativa anterior da cuenta de algo que no es posible dar cuenta desde otro ámbito fuera del literario: la intimidad de la vida de un empleado burocrático. La vida de Cifo, un guiño al mito de Sísifo (Camus, 2016), representa la vida del burócrata en tanto está atado a la organización. No está atado en el sentido literal, sino que sus ataduras son de índole cultural. En algún momento se revela contra el sistema, pero su fuerza no da para librarse por completo de él. La cultura es más pesada de lo que imaginaba. Al final, vive su vida como estuvo predestinado a vivirla desde un principio: como un empleado más, un «godín», que funge como herramienta de una organización que lo trata como medio, más que como un fin en sí mismo. Le otorga muchos beneficios, más grandes incluso que en la mayoría de las organizaciones, pero, en sus palabras, ¿cuándo podrá disfrutar en realidad de todos ellos?

Este capítulo inició, pues, como un acercamiento a la intimidad de un asesor comercial. La investigación por el rol ontológico del individuo termina siendo un acercamiento frío, si se lee como se suelen leer las investigaciones académicas, pero no es la verdadera intención de este documento. Ya se ha dicho que el rol ontológico del individuo en la burocracia es ser un autómatas adoctrinado. La afirmación en sí misma es fuerte, pero termina siendo un concepto más. Como una invitación, este capítulo debe ser leído a la manera en la que se lee un diario. Detrás de cada burócrata hay una historia de vida que vale la pena, que no debe perderse como si hiciera parte de un frío concepto. En este sentido, la conclusión a la que se llega es más terrible si se piensa, como en el caso de Cifo, qué implica para el individuo (por eso se ha usado esta palabra y no una de sus equivalentes como sujeto, ser humano, persona, etc.), qué significa ser un autómatas adoctrinado en tanto se han arruinado planes de vida, sueños o, bien, se ha sublevado la voluntad casi total a un sistema burocrático.

Esto aclarado, se iniciará con la caracterización del banco objeto de estudio: el Banco Chibcha. Esto es importante porque es necesario entender cómo es la organización en la que se lleva a cabo el rol ontológico del asesor comercial, que es lo que se estudia en esta investigación. Luego, se muestran los resultados de las entrevistas y se responde a las preguntas principales de esta investigación.

4.1.1 Caracterización del Banco Chibcha

Figura 9. Logo Banco Chibcha



Fuente: Elaboración propia

Sector económico al que pertenece: sector bancario.

Año de fundación: 1880.

Tamaño: 27.459 en total.

Tipo: grupo financiero multinacional

Lema: Trabajamos por sumercé. En el contexto cultural colombiano, “sumercé” es una manera educada de llamar al otro. Proviene del español antiguo “Su merced”.

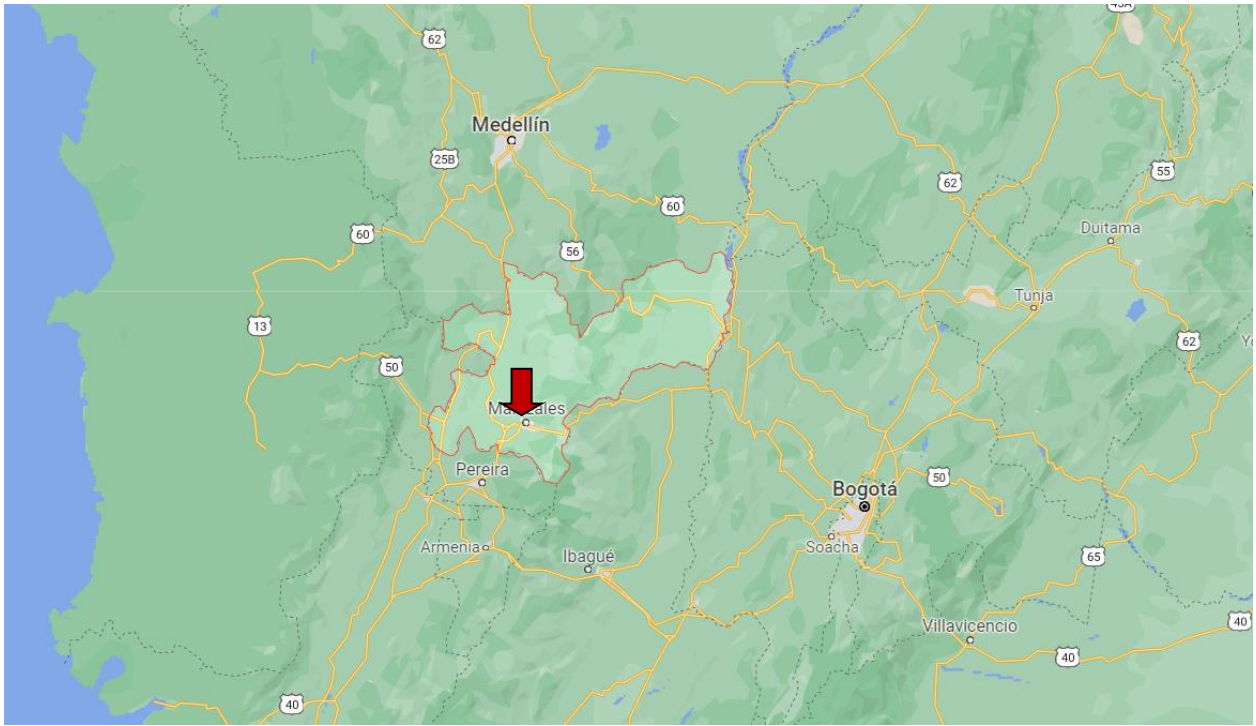
Ubicación geográfica: Banco Chibcha tiene sucursales en el 98% de las ciudades de Colombia y, además, opera en otros siete países: El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Islas Caimán, Panamá, Perú y Puerto Rico. La sucursal en la que se realizó la investigación está ubicada en Manizales, Caldas, Colombia, sector «El Cable».

Mapa 1. Ubicación Colombia



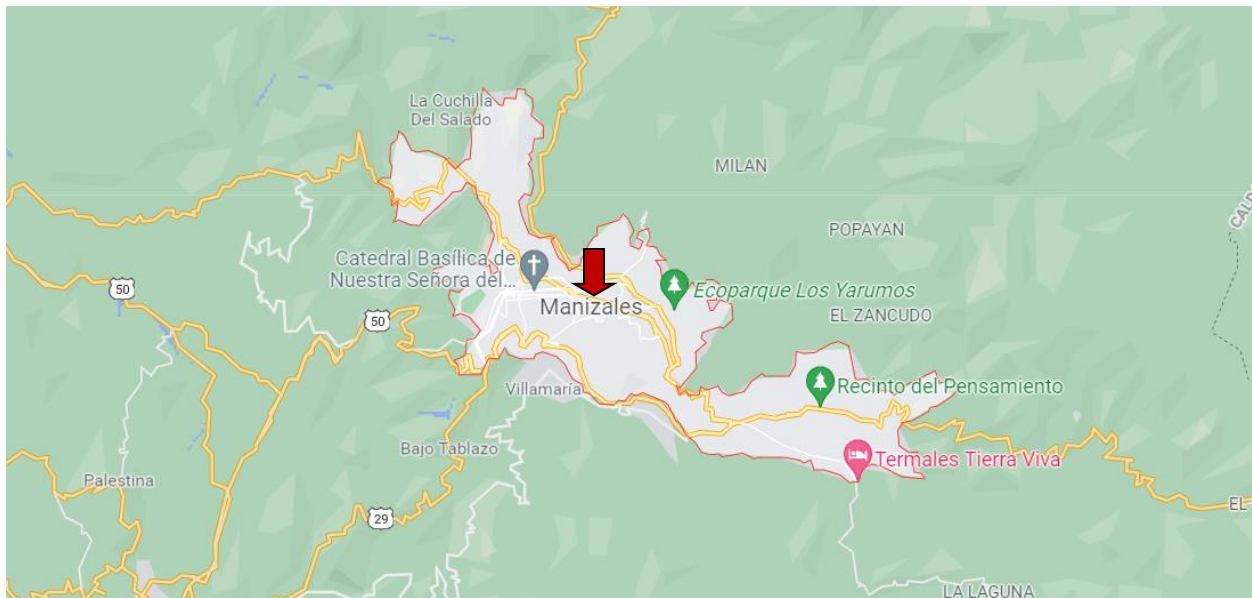
Fuente: maps.google.com

Mapa 2. Ubicación Caldas.



Fuente: maps.google.com

Mapa 3. Ubicación Manizales

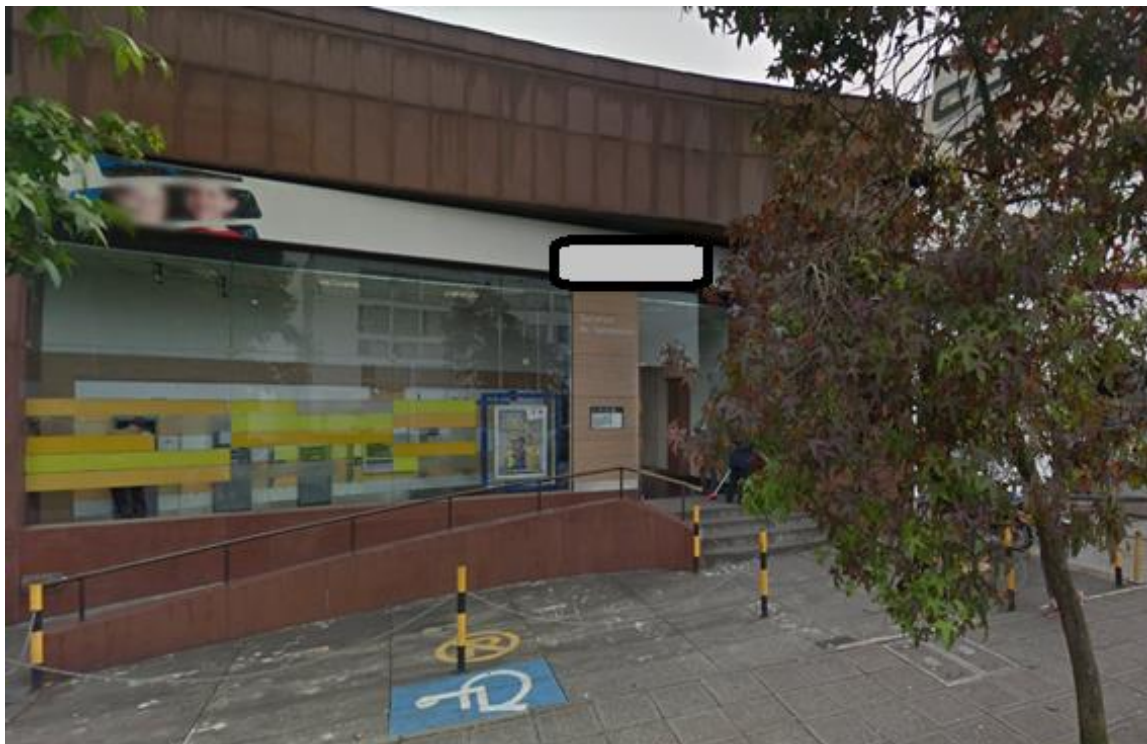


Fuente: maps.google.com

Fotografía 1. Banco Chibcha, sucursal “El triángulo”



Fotografía 2. Banco Chibcha, sucursal “El cable”.



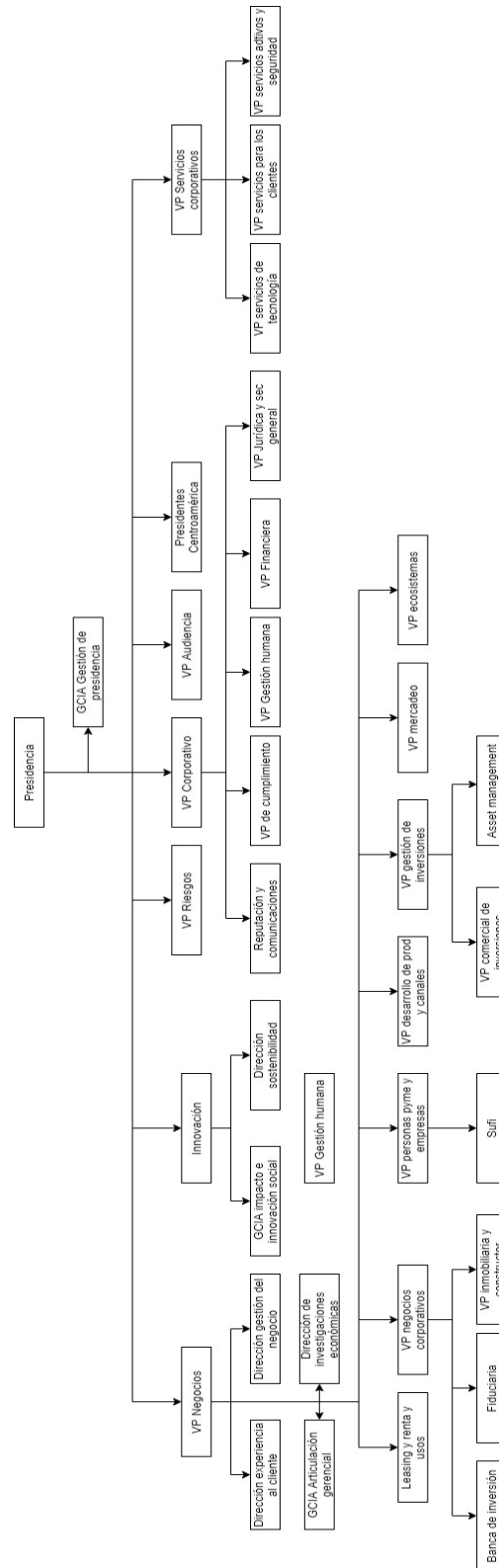
Fotografía 3. Banco Chibcha, sucursal centro



Fotografía 4. Banco Chibcha, sucursal Centro 2

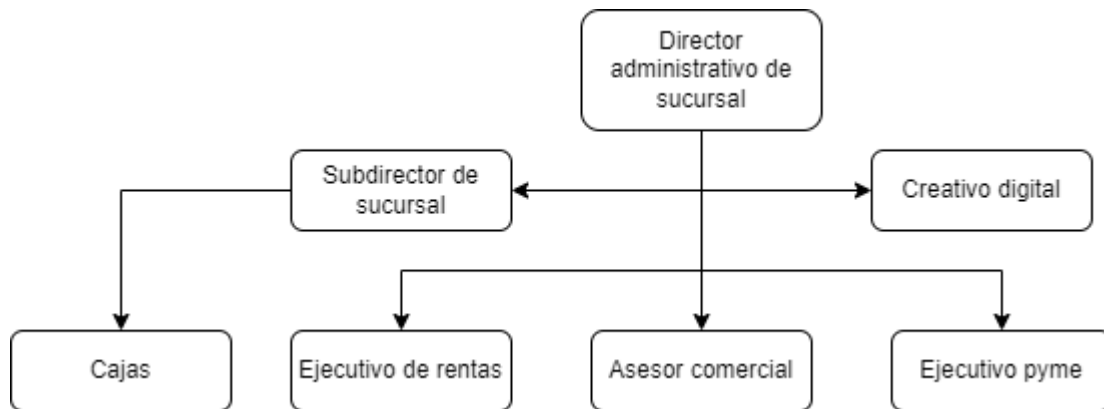


Figura 10. Organigrama general Banco Chibcha.



Fuente: elaboración propia

Figura 11. Organigrama sucursal Banco Chibcha



Fuente: elaboración propia

Principales logros de la empresa: Cuenta con más de 14 millones de clientes. Se estima que poco más del 20% del mercado bancario en Colombia le pertenece a Banco Chibcha (El Espectador, 2010). Es el banco colombiano más grande por cantidad de clientes.

Banco Chibcha es el grupo financiero más importante de Colombia. Nació en 1875 en Medellín, Colombia, bajo el nombre de Banco de Colombia. Para lograr crecer del modo en el que ha crecido, Banco Chibcha ha implementado estrategias en las que se fusiona o adquiere otras compañías. En 1998 fue adquirido por el Banco Industrial Colombiano al buscar convertirse en el principal banco colombiano, por encima de Banco de Bogotá. Para ese entonces, la compañía sumaba alrededor de 8200 empleados y tenía unas 380 oficinas por todo el país. Luego de esta fusión, Banco Chibcha disminuyó sus utilidades debido a la crisis financiera que atravesaba el país en ese entonces, pero pronto se consolidó y sus utilidades crecieron significativamente (ANIF, 2006).

La estrategia de fusionarse y adquirir otros bancos se basó en la idea de que se podía ser más eficiente al aumentar los canales de distribución y reducir costos, así que, desde 1969 hasta 1983, formó parte del Grupo Granchibcha, el mayor grupo empresarial de Colombia, en el que hacían parte más de 100 empresas —este grupo fue disuelto por el presidente Belisario Betancur—. En el 2003, compró Sufinanciamiento y, en 2005, nació el Grupo Banco Chibcha por la fusión

entre Banco Chibcha, Conavi y Confinsura. En el 2007 incrementó su proceso de internacionalización, principalmente en Centroamérica, donde compró bancos, o partes de ellos, que ya gozaban de cierto posicionamiento en su país de origen. De este modo, compró el Banco Agrícola de El Salvador. Sin embargo, ya había llegado a Panamá en 1973 y en 1995 se convirtió en la primera empresa colombiana en llegar a la bolsa de valores de Nueva York (Portafolio, 2015).

El 2013 fue el año en el que Banco Chibcha se impuso realmente a nivel internacional. Inició «Banitsmo», una operación en la que compró alrededor del 95% de las acciones del banco HSBC de Panamá. También adquirió el 40% del Grupo Financiero Agromercantil de Guatemala, una organización bancaria con un gran potencial y que le permitió al Grupo Banco Chibcha ampliar su presencia internacional en grandes niveles. En 2015, adquirió un 20% extra del Grupo Financiero Agromercantil (Grupo Bancolombia, 2014). La filosofía de la estrategia que se llevó a cabo tras esta adquisición está bien explicada por Christian Schneider, el director ejecutivo del Banco Agromercantil de la época:

la relación con el Grupo Banco Chibcha, como accionista, encaja perfectamente con nuestra estrategia y nos permite continuar potenciando nuestro rol como promotor del desarrollo económico y social de Guatemala. El fortalecimiento de esta sociedad refleja que somos una entidad de altura internacional, cuya visión, dinamismo y capacidad de crecimiento lo diferencian de sus competidores (Suárez, 2015, p.).

En el 2014, el Grupo Banco Chibcha fue nombrado la mejor organización de Colombia gracias a su crecimiento y consolidación, según Latin Finance, pues para ese año contaba con 53.339 accionistas (Grupo Bancolombia, 2015).

Actualmente, el Grupo Banco Chibcha está conformado por Banco Chibcha, Leasing, Valores, Fiduciaria y Banca de Inversión. Aunque cada una de estas filiales tiene cierta independencia para tomar sus decisiones, hay ciertos procesos que están centrados en Banco Chibcha, y que se llevan a cabo así con el fin de evitar la duplicidad de procedimientos y reducir los gastos de operación en los servicios compartidos por las filiales. Desde Hall (1996), se puede presumir que, entonces, la toma de decisiones en el Grupo Banco Chibcha es descentralizado. Que actualmente se extienda por todo el territorio colombiano y por algunos otros países de Centroamérica y Norteamérica, hace que sea una organización bastante compleja de manejar. Entre más grande es una organización, tiende a hacerse más compleja; entre más compleja, más descentralizada. A pesar de esto, Grajales afirma que:

El propósito de la conformación del CSC [Centro de Servicios Compartidos] fue tener una gobernabilidad definida con claridad para el Grupo Banco Chibcha (políticas, lineamientos y procesos homologados), lograr eficiencias operacionales, consolidar la cultura de trabajo conjunto, concentrar cada unidad de negocio e implementar procesos únicos y estandarizados a partir de un único esquema de tipo ERP (enterprise resource planning) (Grajales, 2017, p. 32).

En este sentido, Banco Chibcha tiene una estructura claramente burocrática. Los lineamientos y políticas están claros para toda la organización, con el fin de ser más eficiente en cuanto a las operaciones. Como diría Simon (1988), al empleado se limita la discrecionalidad y su función decisoria real. Desde Brunsson & Olsen (2007), lo que Banco Chibcha busca es institucionalizar el comportamiento y la cultura dentro de la organización con sus normas rígidas, claras y racionales. Los servicios y productos que ofrecen están regulados bajo normas inflexibles de las que no se pueden salir. Entre otros, a la hora de pedir una tarjeta de crédito, Banco Chibcha establece unos requisitos mínimos. La tarjeta de crédito más sencilla, por ejemplo, exige que el solicitante tenga un salario de por lo menos 1 SMLV (salario mínimo legal vigente), unos 251 dólares, tenga historial crediticio, lleve al menos seis meses trabajando y sea mayor de 18 años. Si no se cumple con alguno de estos requerimientos, es imposible otorgar la tarjeta de crédito. Las normas son inflexibles.

En cuanto a su estructura formal, que también está muy burocratizada, en 2016 se establecieron ocho vicepresidencias corporativas: Empresas y Gobierno; Auditoría y Gestión Humana; Innovación; Jurídica; Riesgos; Estrategia y Finanzas; Personas y Pymes; y Clientes, Administrativos y Tecnología. De este modo, la idea de Banco Chibcha es seguir fortaleciendo una estructura multidivisional con características matriciales para poderse adaptar a las diferentes condiciones geográficas (Mintzberg, 1989). Esto, sin embargo, implica un problema que debe ser resuelto: se rinden cuentas a dos jefes diferentes, incluso de diferentes países.

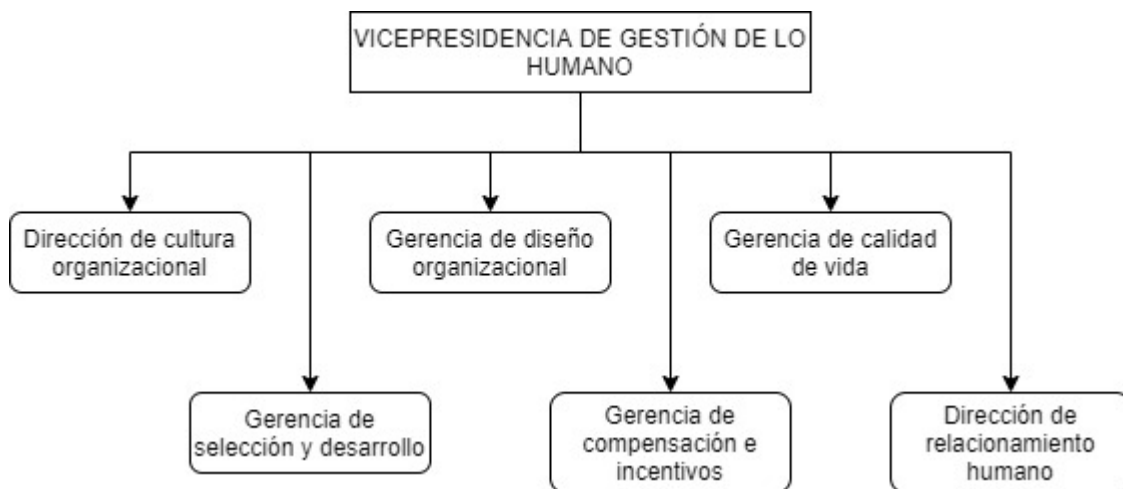
La rigidez burocrática que caracteriza a las organizaciones bancarias, y de la cual Banco Chibcha no es la excepción, se ha visto sacudida con la época de caos e incertidumbre que se ha vivido por la pandemia del Covid-19. La limitación de la presencialidad, que era clave para las operaciones bancarias, llegó de un momento a otro y obligó a buscar nuevas maneras de continuar las operaciones sin la necesidad de los movimientos físicos. Se esperaría que Banco Chibcha, al igual que las organizaciones bancarias, hubieran flexibilizado su estructura de acuerdo a la crisis sanitaria, pero es una hipótesis que se debe corroborar en la experiencia.

4.1.1.1 Transición cultural en Banco Chibcha: «Banca más humana»

En el 2011, Banco Chibcha inició un proceso de transformación en cuanto a la cultura y comunicación organizacional, liderado por Felipe Alonso Yépez Jiménez, nombrado presidente de la empresa en noviembre del 2010. Concluyó su cargo en el 2016. A partir de su nombramiento, Felipe Alonso principió una serie de acciones con el fin de llevar a la compañía hacia un enfoque más humanista, en tanto buscaba que la relación entre jefes y empleados fuera de más calidad, con el fin de mejorar la eficiencia y la innovación en los procesos. A esto lo llamó “Banca más humana”. En mayo del 2011, dijo: «somos un Grupo Financiero donde las relaciones entre las personas están basadas en la confianza y nuestros líderes obran con respeto y amor hacia sus equipos y sus clientes» (Grupo Bancolombia, 2011, citado en Neira, 2014, p. 12).

A partir de entonces, re-diseñaron el mapa de cultura en la que integraron nuevos valores corporativos. Entre ellos, quedaron: a) propósito y significado común; b) Valores compartidos; c) Forma de trabajar colaborativa, en red y flexible; d) Experiencias memorables con los clientes; e) Comunicaciones y relaciones cercanas; f) Entender el concepto del ser humano; g) Estilo de dirección desde el ser y para el ser. Entre las acciones concretas que se llevaron a cabo para lograr una empresa *más humana*, se modificó la estructura de la vicepresidencia de Gestión de lo humano con el fin de darle simplicidad a los procesos y tener un trato más directo con los empleados. En la figura 12 se muestra el nuevo organigrama de la vicepresidencia de Gestión de lo humano.

Figura 12. Organigrama de Vicepresidencia de Gestión de lo Humano



Fuente: elaboración propia

Según los directivos, los beneficios de esta nueva estructura organizacional son:

1. Se fortalece el desarrollo del individuo dentro de la organización, pues los servicios de asesoría se encuentran más disponibles para él. Así, puede hacerse cargo de su propia carrera dentro de la compañía.
2. Se mejora la cultura organizacional y los procesos para gestionar el cambio se agilizan.
3. Se crea la Gerencia de Calidad de vida que busca ayudar a los empleados para que encuentren el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esto se hace en un intento de propiciar la felicidad de los empleados.
4. La Gerencia de Compensación e Incentivos apoya en la compensación económica de los trabajadores.
5. Se forja la Gerencia de Relacionamento Humano, que busca dar acompañamiento a los empleados y proponer cambios para aumentar la eficiencia de la empresa. Busca desarrollar las relaciones de trabajo dentro de la organización (Grupo Bancolombia, n.d.).

Según Yépez, el enfoque principal de su administración fue darle más valor al empleado, buscar su felicidad. «El punto de partida es nuestro colaborador, queremos colaboradores felices para que ellos logren que los clientes estén felices con nosotros y esto nos genere mejores resultados financieros» (Yépez citado en Neira, 2014, p. 16). En este sentido, se le da relevancia al sentir y al pensar de los empleados, especialmente los de primera línea, que son los que tienen contacto más directo con los clientes. Se busca, dice, el respeto por la dignidad humana para lograr el alto desempeño de los trabajadores; se prioriza al ser humano para asegurar mejores resultados; se hace autónomo al individuo, pues se le hace responsable de su desarrollo dentro de la organización; y se incentiva un lenguaje más sencillo y respetuoso, que permita mejorar la comunicación entre las diferentes líneas. En palabras de Daniel Méndez, gerente de Relacionamento Humano,

Yo creo que es un modelo centrado en las personas, donde lo más importante es conectar a las personas con la productividad en la vida laboral y el encontrar sentido de propósito para cada uno de nosotros (Giraldo, 2016, p. 53).

4.1.1.2 Panorama actual de Banco Chibcha frente a la pandemia

Tras terminar el periodo como presidente de Felipe Alonso Yépez, Antonio Carlin Mora Uribe tomó su puesto en el 2016. Se formó como Administrador de negocios en la universidad EAFIT de Medellín y es Maestro en Administración de Negocios del Babson College, de Estados Unidos. Se desempeñó hasta antes de asumir la presidencia de la compañía como vicepresidente corporativo de Innovación y Transformación Digital, por lo que se espera que, gracias a su experiencia en las TIC's, facilite las operaciones bancarias y las relaciones con los clientes. Además, según El Colombiano (2016), Antonio Carlin Mora asume el reto de continuar con el plan de su antecesor de hacer una banca más innovadora pero, sobre todo, más humana. Según David Bojanini, presidente de la directiva del Grupo Bancolombia,

La experiencia de Antonio Carlin le dará continuidad y cumplimiento a los objetivos y planes que venía impulsando Felipe Alonso y entendiendo que la innovación marca hoy más que nunca la ruta de la sostenibilidad del banco (Bojanini citado en El Colombiano, 2016).

A pesar de sus propósitos, a principios del 2020, como resultado de la pandemia por Covid-19, se tuvo que acelerar la implementación de las TIC's en las operaciones bancarias y, sin duda, tuvo que asumir nuevos retos que ha ido sondeando en este tiempo. Uno de ellos es que el banco, al ser un servicio esencial, debe seguir operando a pesar del riesgo de la pandemia y que su prioridad era cuidar a su personal. Emplear nuevos mecanismos para poner a trabajar a más de 20.000 personas por fuera de su puesto implicó un esfuerzo enorme para la organización. Además, fue necesario reafirmar algunas prioridades, revisar lo que estaban haciendo para tomar decisiones sobre lo que se hacía.

Profundizamos mucho el tema del contacto no físico con los clientes, es decir, cómo interactuábamos con ellos sin que tuvieran que firmar documentos y todo esto que es tan tradicional de la relación con la banca. (...) [Nos focalizamos] en el corto plazo y en ver cómo atendíamos una situación totalmente extraordinaria (Cámara de Comercio de Medellín, 2020).

Para ello, se han servido de la tecnología para poder superar estas dificultades. La ventaja, afirma el presidente, es que Banco Chibcha ya tenía algunos aspectos adelantados sobre esto. Antes de la pandemia, por ejemplo, ya habían más de 1500 personas en teletrabajo. En su opinión, el banco operó bien cuando tuvo que pasar de 1500 a 9600 en una semana.

4.2 Disciplina, burocracia y control en el Banco Chibcha durante la pandemia por Covid-19

El Banco Chibcha es, sin duda, una organización muy hermética y altamente burocratizada, por lo menos en la parte operativa. Desde el primer acercamiento que se tuvo con la organización, esto se mostró de manera clara. Por un lado, el banco tiene políticas muy estrictas en las que no se pueden brindar entrevistas para investigaciones académicas con el fin de no filtrar información. Ni siquiera la gerente regional puede pasar por encima de esta normativa para ayudar a alguien muy cercano a ella. La información y confidencialidad es tal que los sujetos que ayudaron en esta investigación sólo accedieron si se les garantizaba que en ningún momento su identidad iba a ser revelada. Se percibió cierto temor a que, primero, el banco se enterara de la entrevista que dieron y, segundo, a que se tomaran represalias por hablar mal del banco. Esto último se notó en que los participantes de la entrevista que no tenían algún vínculo con el investigador se mostraron más cohibidos en sus respuestas que aquellos que lo conocían con anterioridad.

Lo anterior llevó a que algunos de los entrevistados dieran respuestas que parecían hablar bien del banco mientras otros sí se atrevieron a mostrar la parte oscura de la organización. Aunque aquí no se puede afirmar que las respuestas de algunos son más válidas que las de otros, se reflexionará respecto a estas diferencias en los testimonios y se harán conjeturas que podrían explicarlas.

4.2.1 “Prefiero subsistir que pagarle al banco”.

Como organización empresarial, el Banco Chibcha tiene muy integrados los valores de la modernidad en cuanto a eficiencia y racionalidad. Por un lado, está claro que la rentabilidad y la obtención de resultados es lo más importante en el banco. Esto es una realidad que no se pretende ocultar y que, incluso, aparece como obvia dentro del contexto capitalista. Cuando se les preguntó a los entrevistados sobre lo que la empresa esperaba de ellos, todos respondieron que los objetivos que se les imponían eran de índole comercial. Solo una persona (E-02) añadió el aspecto ético a los intereses del banco.

A parte del cumplimiento de objetivos [comerciales], el banco también espera todo el tema ético (...), que el cliente quede satisfecho. Más que los resultados es hacer las cosas bien (...). El banco nos mide por metas y resultados, pero también por cómo se hacen los

procesos, por el tema de las buenas prácticas, cero falsificación de documentos, etcétera (Cifo Pérez).

Como hijo de su época, el Banco Chibcha sigue la pretensión a de la eficiencia a través de la racionalidad, aun cuando integra a su discurso temas de índole ético, como el reciente «Banca más humana» (3.3.2.1), del que hablaremos un poco más adelante. En esta búsqueda del *The one best way*, se han planteado normas que rigen los procedimientos dentro del banco de manera poco flexible. En la organización estudiada, esto se ve reflejado en varios aspectos. Uno de ellos son las largas inducciones y frecuentes capacitaciones que reciben para sus puestos de trabajo, pues en todos los casos, el proceso de inducción duró de 15 a 30 días.

Se encontró que los empleados deben capacitarse constantemente para mantenerse actualizados sobre los temas económicos actuales, los cambios en las legislaciones nacionales y en la reglamentación interna del banco. El área de asesores comerciales del Banco Chibcha se reúne tres veces por semana para mantenerse informados y retroalimentar su conocimiento. Este proceso, como lo explica Cifo Pérez, los lleva a la «autocapacitación», pues en estas reuniones muchas veces no va el jefe, sino que los mismos empleados se designan temas a exponer, se reúnen y lo aprenden. El banco «maneja infinidad de productos», por lo que se hace necesaria esta «autoformación» constante. Además de esto, tienen procesos de certificación constantes, así como exámenes que deben pasar. La frecuencia depende del cargo, pero se encontró que, en general, los empleados del banco deben certificarse cada tres meses.

También se encontró que la fama de que los bancos son organizaciones altamente burocratizados es merecida en el Banco Chibcha. Allí, como en la teoría, los procedimientos están normatizados, el trabajo de los empleados está regulado por los manuales y abundan las reglas escritas. Al respecto, Sara Ortiz (E-06) dice que «el banco tiene todo el tema de políticas por escrito». Estas reglas son tan rígidas que no dan cabida a que el interés personal ayude para beneficiar a algún cliente en particular. Al respecto, Camila Sánchez (E-01) dice: «uno como funcionario está regido a políticas. Uno quisiera ayudarles [a algunos clientes], pero las políticas del banco no lo permiten».

Incluso en el área de proyectos, encargada de lo creativo digital, que es el único departamento del área con una estructura plana, según Laura Soto (E-03), se encuentra que los procedimientos siguen siendo muy burocráticos.

Aquí no te revisan el horario de entrada, ni de salida. Nosotros tenemos plena libertad de organizar el tiempo en lo que se nos solicite. Es una estructura plana. Yo les digo líderes, pero básicamente muchas personas tenemos el mismo rango (Laura Soto).

Sin embargo, también dice que «hay mucha burocracia aún en las autorizaciones. Todo lo que tiene que ver con los proyectos debe estar muy justificado. Debe pasar por muchos filtros y procesos: validaciones, métricas, justificaciones» (Laura Soto). Las normas y procedimientos son altamente formalizados y cada vez intentan cubrir todas las situaciones posibles. Cuando se les preguntó por los casos excepcionales que podrían ocurrir por fuera de la normativa, los entrevistados se mostraron dudosos sobre lo que podría ser un caso excepcional, al punto de afirmar que no se les ocurría ninguno. Esto demuestra que estos casos que están por fuera de las normas son demasiado poco frecuentes. Camila Sánchez (E-01) dice que «los protocolos son tan estrictos que, si se siguen al pie de la letra, no debe haber cabida al error. Los errores son humanos, no de los procedimientos» (Camila Sánchez).

Algo que se notó en los entrevistados, que no dijeron explícitamente pero que se reflejó en su comportamiento y forma de responder, es que están orgullosos de los procedimientos rígidos del banco. Muestran como algo positivo el hecho de que las normas no den cabida a los casos excepcionales, que los procedimientos se cumplan y que se rijan por un manual laboral. También se mostraron orgullosos de su «autocapacitación», tal como lo llamó Cifo Pérez, y que al final no requirieran de un jefe que les dijera qué hacer porque tenían los procedimientos muy bien integrados.

Como se mostró en el apartado 2.3.2, Merton (1984) ve como un problema que los burócratas se emocionen tanto con las normas que simplemente se limitan con cumplirlas a través de la *disciplina racional*. Esta disciplina, que se refleja muy bien en el Banco Chibcha a través de las capacitaciones frecuentes y la larga inducción, se acentúa cuando el mismo burócrata ya no necesita de un agente externo que le eduque, sino que es él mismo quien estudia, se capacita y se disciplina. El amor por las reglas lleva a que al final haya un desplazamiento de medios a fines. En otras palabras, lo más importante deja de ser la finalidad de la regla y pasa a ser el cumplimiento de ella. El caso de Bernt Balchen (2.3.2) es un caso muy claro sobre cómo se da este desplazamiento de medios a fines. Otro es el que da Ana Preciado (E-07) en el Banco Chibcha en plena pandemia.

El banco tiene una sección dedicada a prestarle dinero a las personas más vulnerables para que emprendan su negocio y puedan salir de la pobreza. Hubo una señora, que yo atendí, que tenía, no sé, unos 60 años y que perdió a su hijo en un accidente. Esto fue justo antes de la pandemia. La señora se quedó sola y sin ningún ingreso. Fue al banco, solicitó un préstamo y montó un puesto de empanadas. Pues vea que el negocio sólo le duró una semana porque empezó la pandemia y la orden del gobierno fue cerrar todos esos negocios. Digamos que el objetivo de ese programa es ayudar a esas personas que lo necesitan, así que lo que hizo fue dar una prórroga de tres meses para el pago de los créditos. Pues pasaron los tres meses y esa señora no pagaba, así que la llamé y llamé hasta que la hice ir a verme. La viejita estaba en los huesos y me contó que sólo comía una vez al día gracias a que una vecina se apiadaba de ella y le daba comida. Intenté por todos los medios, de verdad le quería ayudar, pero era imposible. La directriz fue que la prórroga era de máximo tres meses y la señora llevaba cinco. Me pareció injusto en ese momento, pero si las reglas no se cumplen, todo se vuelve un desorden. Al final no sé qué pasó con ella porque su caso pasó al departamento de cobros (Ana Preciado).

El caso que menciona Ana Preciado no es único. Camila Sánchez (E-01) dice, en términos más generales, que «muchos clientes se dejaron reportar y priorizaron recursos. “Yo prefiero subsistir a pagarle al banco”, decían» (Camila Sánchez).

Aunado a esto, se encontró que, a excepción de Camila Sánchez (E-01) y Lorena Cárdenas (E-04), que estuvieron en varios cargos dentro del banco antes del actual, los entrevistados afirmaron no conocer los procedimientos de los departamentos de los demás bancos, al menos no a profundidad. «Uno sí conoce a qué se dedican y de qué se encargan, pero los procesos en sí mismos, no», dijo Ana Preciado (comunicación personal, 6 de noviembre de 2021). Esto, de alguna manera, genera que los procedimientos del banco sean tantos y tan específicos, que sean difíciles de conocer todos en su totalidad, aun por los mismos empleados. En los clientes, por su parte, este cúmulo de reglas y procedimientos estandarizados genera, en términos kafkianos (2.3.3), miedo. Cifo Pérez (E-02) dice:

Con los clientes ocurre mucho que por más reiterativo que sea uno con la información, nosotros tenemos todos los formatos por escrito. Aun así, suele ocurrir que el cliente se

queja porque nunca le informaron sobre algo en específico, cuando nosotros sí lo hicimos (Cifo Pérez).

Estas quejas no son pocas. Se encontró que es frecuente que los clientes se quejen ante el banco porque no se les explicó alguna norma, no entendieron algún procedimiento o les hicieron firmar algo sin saber qué era. Este tipo de quejas son entendibles en tanto las normas son tantas y tan específicas, que es difícil asimilarlas todas. A diferencia de los burócratas, los clientes no tienen una larga inducción, ni se les capacita constantemente en torno a las normas del banco y sus procedimientos, por lo que es normal que olviden lo que se les dice o no entiendan los procedimientos que se les explica. Este panorama genera en el cliente incertidumbre, miedo ante las reglas, pues todo el sistema es tan complejo que no tienen una visión holística de los procesos del banco.

Esta característica, además de miedo, lleva a que sea posible abusar del poder. Si aceptamos la famosa locución latina *Scientia potentia est* (el conocimiento es poder), popularizada por Hobbes (1981), nos encontramos que el burócrata está en una posición de poder frente al cliente: el primero conoce las reglas y procedimientos, mientras que el segundo acepta ciegamente lo que dice. La burocracia es propicia al abuso del poder. Ana Preciado (E-07) contó un caso en el que esto se ejemplifica claramente.

Hace un par de meses (...), una muchacha llegó al banco porque tenía un problema con la tarjeta. Pasó con un ejecutivo, le solucionó el problema y le pidió las huellas. Ella preguntó para qué las querían y el que la atendió le dijo que era un procedimiento básico. Ella dijo que le había parecido extraño, pero que prefirió no decir nada y dejar que le tomaran las huellas. Luego la mandaron a oficina donde le dijeron que le habían aprobado la tarjeta de crédito. Le dieron el plástico ahí mismo, imagínese, sin ella haberlo pedido (...). Ella lo rechazó y puso la queja. Algo sabía de procedimientos porque su mamá trabaja en un banco también. Eso se fue a investigación y al tipo lo echaron (Ana Preciado).

El caso que Ana Preciado contó da una señal clara de abuso de poder. El ejecutivo aprovechó su posición de poder y su conocimiento de los procedimientos para obligar a la cliente a recibir una tarjeta de crédito que no quería. Este caso es particular sólo por el hecho de que fue descubierto y se descubrió precisamente porque la *víctima* tenía un conocimiento previo sobre

los procedimientos bancarios. Será siempre un misterio saber cuántos casos de abuso de poder se dan por parte de los burócratas, pues muchos de ellos no son descubiertos.

Durante la pandemia por Covid-19, estas situaciones no cesaron. Frente la rigidez de las reglas, los entrevistados sugirieron que no hubo gran cambio y que lo único que se flexibilizó realmente fue la digitalización que tuvo que sufrir el Banco Chibcha. Lorena Cárdenas (E-04) dice que «la pandemia flexibilizó los medios, pues permitió lo digital, pero la rigidez en los procedimientos se mantuvo intacta» (Lorena Cárdenas). El banco tuvo que adaptar el trabajo en casa y lo digital. Esto se refuerza con lo encontrado en el análisis de documentos corporativos (4.1.1), donde se afirma que, por la pandemia, se envió a 20.000 empleados a hacer teletrabajo en casa. Eso y los protocolos de bioseguridad, que igual se implementaron en el Banco Chibcha, fueron los únicos cambios importantes durante la pandemia, al menos desde el punto de vista de los entrevistados.

Esto trajo problemas, en especial con los clientes mayores. Aunado a las dificultades de comprensión de la normatividad del banco, se sumó que personas que habían tenido poco contacto con lo digital tuvieron que operar dispositivos electrónicos de un momento a otro. Esto implicó que, como explica Camila Sánchez (E-01), en algún momento durante la pandemia el banco tomara la decisión de hacer regresar a gran parte de los asesores comerciales a sus puestos de trabajo para atender principalmente a esta población mayor y a los clientes que provenían del sector rural.

Como se explicó más atrás (2.3.3 y 3.1), la realidad, más que ordenada, es caótica. Esta idea se consolida cuando se mira en retrospectiva la llegada de la pandemia por Covid-19 al mundo. El sector organizacional, incluido el bancario, tuvo que enfrentarse a retos que jamás hubiera imaginado y que llevó a las empresas a improvisar en aras a la bioseguridad. Lo que se descubrió en el Banco Chibcha fue que esta organización aplicó las medidas de bioseguridad y las indicaciones del gobierno como pudo, pero no dejó de hacer lo que mejor sabía: funcionar a través de normas rígidas y procedimientos altamente estandarizados.

La rigidez burocrática, cuando se contrasta con la posición de Perrow (1984), en la que se muestra que las organizaciones son complejas y no racionales, explica por qué intentar mantener reglas racionales en el Banco Chibcha, especialmente durante la pandemia, generó inconformidad incluso con los mismos empleados. Cuando se les preguntó si los procedimientos y políticas que

adoptó el banco durante la pandemia fueron los mejores, casi todos los entrevistados (excepto María Méndez, E-05) respondieron que no. Aunque ninguno entró en detalles sobre qué normas eran poco eficientes o debían ser cambiadas, se encontró un descontento general por la cantidad de filtros que deben pasar para realizar los diferentes procedimientos y por la forma en la que se les pidió ir a trabajar de manera presencial en un momento donde la gente no salía de su casa por miedo al contagio. Esto devino en que había muchos asesores comerciales en el banco y muy pocos clientes.

El caso de María Méndez (E-05) es interesante, pues representa una anomalía. A diferencia de los demás empleados, María Méndez se mostró muy contenta y orgullosa de los procedimientos que adoptó el banco durante la pandemia por Covid-19, a tal punto que, cuando se le preguntó si creía que podían ser mejorados, respondió: «No, son exageradamente eficientes. [La idea de que el exceso de normas ralentiza los procedimientos] es falso. Para mí, es falso» (María Méndez). Este desacuerdo con los demás entrevistados podría tener una explicación similar a la que tiene el desacuerdo entre la visión de Weber y Kafka sobre la burocracia (2.3.3). Mientras los demás observan la burocracia desde la parte baja del organigrama como asesores comerciales, María Méndez la observa como directora administrativa. Esta diferencia influye mucho, así como lo hizo en Weber y Kafka, en la manera en que se observa un fenómeno. Desde arriba no se enfrentan los problemas más cotidianos del día a día, sino que llegan «depurados», mientras que los asesores comerciales son la primera línea que se enfrenta al contacto con el cliente. Esto podría explicar por qué para María Méndez burocracia funciona tan bien, mientras que para los asesores comerciales no es tan así.

4.2.2 “Uno se siente como en una sobreexplotación laboral, pero para mí fue un logro personal grandísimo”

En los primeros capítulos se mostró cómo la teoría de la organización puede ser interpretada como una tecnología del saber (1.3.1.1) y, de manera más específica, cómo la burocracia es una tecnología del saber (1.3.1.2). En resumen, se plantea que la burocracia se ha teorizado como una forma de conocimiento que justifica y estudia nuevas formas de castigo, en tanto se busca disciplinar al empleado. Lo que se busca al final es el control del cuerpo en aras de la productividad. La burocracia, en particular, produce autómatas disciplinados, personas que se limitan a trabajar dentro de manuales, a seguir reglas y a hacerlas cumplir. Así se descubrió

también en el Banco Chibcha. El rol ontológico del individuo dentro de esa organización es ser un autómatas adoctrinado. Veamos esto a detalle.

El factor económico juega un papel importante tanto a nivel organizacional como personal. Algo que se descubrió en las entrevistas y que no se buscaba en un principio fue que el trabajo en el Banco Chibcha les da a los empleados cierta sensación de estabilidad económica y que pueden trabajar más para ascender y progresar. El caso más claro fue el de Camila Sánchez cuando se le preguntó por su proceso de inducción a la organización.

Pues yo ingresé siendo aprendiz SENA⁵. Mis prácticas de tecnóloga inician haciendo mis prácticas en la parte administrativa. Era la asistente del gerente. (...) Tenía que crear informes, consolidar informes de dieciséis oficinas. En algunos momentos, uno se siente como en una sobreexplotación laboral porque, como tal, uno como aprendiz SENA no debería tener tantas responsabilidades, Pero eso forjó todo lo que yo pude aprender y forjó el hecho de que me pude quedar en el banco y he podido hacer la carrera como tal. Ahí hubo un proceso de inducción. La persona que abandonaba el cargo me dio una inducción de quince días para los procedimientos, para todo, porque así no sea como en la parte comercial, la parte gerencial también tiene muchos procedimientos que deben respetarse. Eso es muy bueno, pues cuando termino los seis meses de práctica como tal de aprendiz SENA, en ese entonces la de Cajamarca sale pensionada y pues me dicen que me he desempeñado muy bien, que he cumplido como a cabalidad con todo, que he dado como el doscientos por ciento en mi labor y que me quieren premiar. Yo fui la primera, aprendiz SENA en ser puesta de planta. Entonces, pues fue para mí un logro personal grandísimo. Pero no tenía ni idea de a qué cargo iba. Yo no tenía ni idea de lo que era una caja en un banco. Y se dio ese proceso, la contratación como tal. Estuve un año como cajera principal de la oficina. Estuve diecisiete meses en asesoría y ahorita llevo ya seis meses en el otro cargo (Camila Sánchez).

En el apartado 2.2.1 se mostró cómo la mentalidad cambió en el proceso histórico que llevó al origen de las organizaciones empresariales. Una de las características de la mentalidad burguesa es que creen en la igualdad, la libertad y la dignidad humana. Esto deviene en que todos los seres humanos son iguales, libres y que, gracias a que tienen dignidad, pueden esforzarse, a

⁵ Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es un establecimiento de educación pública colombiana que se encarga de educar personas para que salgan como técnicos o tecnólogos. La figura de "aprendiz SENA" se usa en las empresas para contratar un estudiante próximo a graduarse del SENA con un contrato por prestación de servicios y con un salario por debajo al salario mínimo.

través del trabajo, para mejorar su estilo de vida. Es más, gracias a que son seres dignos, deben hacerlo. El trabajo dignifica. Esta premisa, como se mostró, está tan arraigada en la psique del individuo que es capaz de renunciar a otros beneficios con tal de contar con el poder que permite el dinero en el sistema capitalista. Es por eso que no puede resultar extraño escuchar, en el caso de Camila Sánchez, que, a pesar de sentirse explotada laboralmente, haya sentido como un gran logro personal que la ascendieran: dejó de ser aprendiz SENA y pasó a ser contratada de planta. No importó el medio, pues no sabía a qué cargo iba; lo importante era el fin: estabilidad económica y laboral.

Otra cosa que vale la pena rescatar de esta declaración es que poco o nada importa para la organización que el individuo tenga el conocimiento necesario para ingresar al nuevo cargo. Parece que a Camila Sánchez la ascendieron únicamente por ser una excelente trabajadora, por dar «el 200%» en su cargo como aprendiz SENA y que eso es suficiente: es como un autómatas que se puede programar, que se puede capacitar, para que realice el trabajo. La disciplina que se le imparte desde niño al individuo es aprovechada por la organización burocrática para adoctrinar mediante una disciplina racional, en la que el individuo sigue órdenes, se deja explotar y es entrenado para seguir un manual de procedimientos muy específico. Al final se adoctrinan porque, como bien lo planteó Cifo Pérez (E-02), al final ellos deben auto-capacitarse, estudiar por sí mismos para ser mejores empleados. Ya no es necesario un jefe que le diga qué hacer, sino que el autómatas sigue las reglas establecidas por sí solo, como si estuviera programado con códigos informáticos.

A pesar de que el banco implementó el programa «Banca más humana» (4.1.1.1), en el que buscaban gestionar el banco de una manera más «humanista», sea lo que sea que eso signifique, y de mejorar las relaciones entre empleado-jefe, lo que se nota es que, en el fondo, el rol del individuo dentro de la organización, al menos en el área de los asesores comerciales, no cambió mucho. Incluso, algunos de los objetivos de este programa, aunque suenan bien al oído, consolidan el rol de autómatas adoctrinado dentro de la organización. El primero, por ejemplo, busca que el individuo pueda hacerse cargo de su propia carrera dentro del banco. En este sentido, lo que se incentiva es lo que ya se ha hablado páginas atrás: la auto-capacitación. Otro punto habla de mejorar el incentivo económico, pues saben que el fin es más importante que los medios. La explotación no importa siempre y cuando haya buena estabilidad económica. El último punto, el quinto, propone encontrar medios, junto con los empleados, de mejorar la eficiencia en la organización.

Al final, parece que «Banca más humana» se convierte en una estrategia organizacional para mejorar la eficiencia del Banco Chibcha a través de conceptos que suenan «humanistas» y que podría dar la falsa idea de que el banco se preocupa por sus empleados. Recordemos las palabras de Daniel Méndez, gerente de Relacionamento humano, sobre el proyecto «Banca más humana»:

Yo creo que es un modelo centrado en las personas, donde lo más importante es conectar a las personas con la productividad en la vida laboral y el encontrar sentido de propósito para cada uno de nosotros (Giraldo, 2016, p. 53).

Contrario a lo que promulga su lema de «Banca más humana», el banco lleva a cabo un proceso de deshumanización disfrazado, similar al que se presenta en la Escuela de las Relaciones Humanas (2.2.2.2). Tras discursos en los que parece que les interesa el bienestar de los empleados, hay motivos egoístas ya que en el fondo les interesa únicamente aumentar la eficiencia en el trabajo. La felicidad del empleado importa siempre porque al ser más feliz, es más productivo. Sin embargo, sigue siendo un medio y no un fin en sí mismo. En el apartado 2.2.1 se mostró que el ser humano tenía dos características ontológicas importantes: 1) es un fin en sí mismo y no un medio, ya que tiene dignidad y 2) es un ser racional, pero también emocional y con intereses propios. En caso de no respetarse alguna de estas dos características, se le deshumaniza.

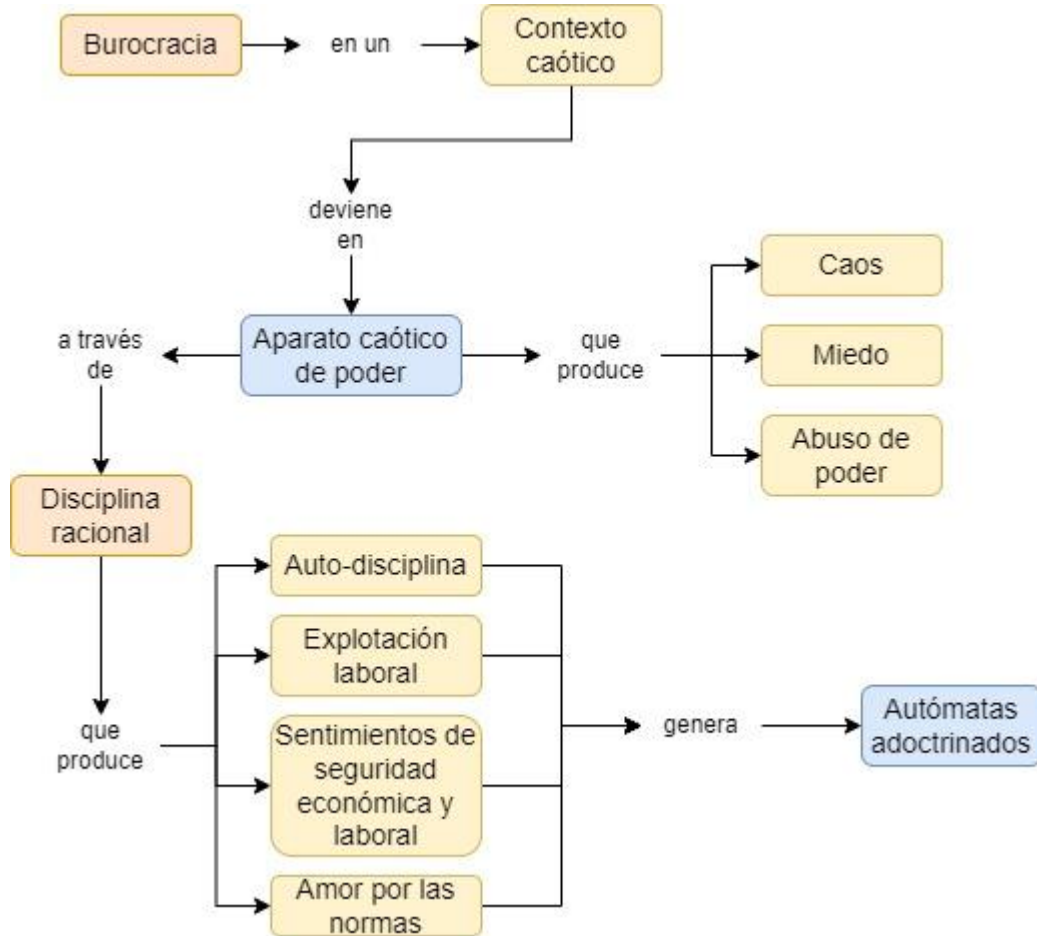
Lo que se descubrió a partir del análisis de documentos y el trabajo de campo es que el Banco Chibcha, con su discurso de «Banca más humana», sigue considerando a sus empleados como medios, mas no como fines en sí mismos. Es verdad que han introducido políticas que benefician a los empleados y les da mejor calidad de vida, pero que no son suficientes para pensar que con eso se tratan como fines en sí mismo. Por ejemplo, cuando se les preguntó, todos los asesores comerciales afirmaron que el banco nunca los llamaba fuera de horarios laborales, ni les enviaban mensajes de *Whatsapp*. Otro ejemplo es que el banco creó un departamento llamado “Gerencia de Calidad de Vida”, en el que les brindan apoyo psicológico a sus empleados y les permite encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Sin embargo, hay razones para creer que todo esto lo hacen como estrategia de motivación para que los empleados sean mejores medios y no porque les interesen como si fueran fines en sí mismos.

Por otro lado, las normas rígidas del banco no permiten desarrollar la capacidad racional de los asesores comerciales ni de actuar de acuerdo a sus emociones e intereses. En otras palabras,

los procedimientos altamente estandarizados y el manual de trabajo niegan la humanidad de los trabajadores. Un empleado que pueda cumplir al pie de la letra con las normas no tendrá problemas. Un autómata que esté bien programado realiza su trabajo de manera perfecta. Como dice Camila Sánchez (E-01), «los errores son humanos, no de los procedimientos» (Camila Sánchez). Por otro lado, tampoco se consideran las emociones e intereses de los empleados en su trabajo. Como bien lo planteó Camila Sánchez (E-01), Cifo Pérez (E-02), Lorena Cárdenas (E-04) y Ana Preciado (E-07), las políticas de la organización no permiten que los empleados actúen de acuerdo a sus intereses personales, a lo que desean o quieren, sino que se queda en que deben cumplir las reglas y punto. El banco en sí mismo no contempla esta posibilidad, aunque, como vimos antes, se den situaciones de abuso de poder gracias a la manipulación de las normas.

Al final sólo queda concluir lo que se ha reiterado varias veces en este apartado: el rol ontológico del asesor comercial en el Banco Chibcha es el de un autómata adoctrinado. La burocracia lo lleva a esto. Las reglas racionales y rígidas, la alta jerarquización y la especialización llevan a que el burócrata no piense fuera de la caja, no motive su creatividad, ni puedan intervenir sus emociones e intereses personales en su trabajo (aunque, como se vio en 4.1, esto sí se hace, pero lleva a procesos disciplinarios). El individuo termina siendo, en sentido metafórico, un autómata. Como este, ha sido *programado* con reglas para que cumpla con su labor. Su trabajo consiste en hacer exactamente lo que está estipulado en su manual de funciones. No puede salirse de ahí, no puede pensar fuera de ahí, como un autómata. Es adoctrinado porque su disciplina ha sido llevada al extremo: se auto-capacitan constantemente, aman cumplir las normas y se sienten orgullosos de ellas.

Figura 13. Propuesta teórica: el rol ontológico en el aparato caótico de poder



Fuente: elaboración propia

Capítulo 5

Reflexiones finales

Desde los Estudios Organizacionales, una lectura errónea de este ICR puede llevar a pensar que aquí se hizo una crítica de carácter moral al rol ontológico del individuo en la burocracia, específicamente del asesor comercial en el Banco Chibcha. Sin embargo, no es así. Esta investigación documento es de carácter descriptivo, en vez de normativo. La posible confusión, si es que se causa, se podría dar porque se usan conceptos de los que ya tenemos prejuicios morales pre-establecidos, como «deshumanizar», «dignidad», «respeto», entre otros. Sin embargo, este trabajo, al no ser una reflexión ética, no indaga en la justificación moral de dichos conceptos. Por esta razón, en ningún momento se usaron juicios de valor al hablar de los diferentes temas que aquí se tocaron.

Esto no significa, sin embargo, que no se pueda hacer una lectura de tipo ético, aunque la cuestión no es tan sencilla. Hay muchas particularidades que hacen que el estudio de la moral en el contexto organizacional sea especial. Las organizaciones empresariales de tipo burocrático, como la que se estudió en este caso, son creadas con un propósito específico que es la eficiencia en un contexto capitalista, lo que en general significa la consecución de dinero. Para esto, deben buscar maneras de aumentar su eficiencia y contratan individuos que, al ingresar a la organización, aceptan el propósito de ella y adquieren una responsabilidad laboral. En términos de esta investigación, aceptan ser deshumanizados, aceptan convertirse ontológicamente en autómatas adoctrinados.

En este sentido, la disciplina y el adoctrinamiento que sufre el individuo no puede considerarse en sí mismo como algo malo. Una valoración moral de esto debe implicar, además, considerar otras cuestiones que aquí no se han tocado: el orden social, la seguridad, el progreso social. Un enfoque podría proponer que la disciplina es necesaria para mantener el orden de una sociedad y que, sin ella, el mundo sería un completo caos (Rousseau, 1988), mientras que otro diría que la disciplina elimina toda diferencia, nos homogeniza y evita que pensemos por nosotros mismos (Nietzsche, 2000). Como se ve, la cuestión no es fácil y no fue tema de esta investigación. Aquí se concluyó que el rol ontológico del individuo en la burocracia, visto como un aparato caótico de poder, es ser un autómata adoctrinado. Si esto es moralmente bueno o malo, es un problema aparte.

Por esta misma razón, la revisión teórica que se hizo desde el primer capítulo fue de carácter descriptivo y explicativo, en vez de normativo. El capítulo 2, «La muerte del ser humano en las organizaciones empresariales» buscó sentar las bases teóricas del estudio que aquí se hizo. Para ello, fue importante revisar dos cosas particulares: 1) cómo se había construido y cambiado el rol ontológico del individuo desde el origen de las organizaciones modernas y 2) por qué se debe considerar a la burocracia como un aparato caótico de poder. Aquí se encontraron ideas interesantes que valdría la pena indagar en ellas más adelante. Por un lado, se argumentó que el contexto capitalista en el que las organizaciones modernas surgen se da a raíz de un cambio de mentalidad determinante, que aquí se llama «mentalidad burguesa». Esta mentalidad, aunque inconsciente, se basa en tres premisas de índole epistemológico-ontológico: somos libres, todos somos iguales y seres dignos. Esto llevó al individuo a aceptar la subordinación laboral para, paradójicamente, ceder su libertad y mostrarse inferior en la escala jerárquica de la organización. Lo aceptó gracias a la idea de que el trabajo dignifica y que así se puede lograr escalar en la pirámide social.

Comprender esto se hace importante para entender por qué la administración científica del trabajo y posteriormente la teoría de la organización se ensañaron tanto con el control del cuerpo del individuo a través de la disciplina racional. El apartado 2.2 realizó una revisión teórica de esto. Aquí es sorprendente descubrir que, en ningún momento, la teoría de la organización, ni la administración, ha considerado a sus empleados como seres humanos, al menos desde la definición que se da en el apartado 2.1.1. Esto no es malo, necesariamente, pero da mucho que reflexionar. El individuo se somete al contrato y acepta, con eso, volverse un medio para alcanzar el fin de la organización. Se cosifica. Se vuelve una herramienta de manera voluntaria.

Cuando se hace la revisión del rol ontológico en la burocracia, se concluye que el rol del individuo es ser un autómatas adoctrinado (2.3.4), pero también se concluye que, a diferencia de la visión weberiana, la burocracia se acerca más a la visión kafkiana: es un aparato caótico de poder donde reina el caos, el abuso de poder y el miedo (2.3.3). Aunque este no fue el tema central de la investigación, se convirtió en determinante en tanto estudiar a la burocracia desde este enfoque permitió excavar por otros terrenos y descubrir cosas que no se hubieran descubierto desde un enfoque weberiano. Por ejemplo, se prestó mucha atención a los intereses personales de los empleados, a sus deseos y emociones, así como su opinión respecto a la rigidez de las normas. De este modo, se descubrió que las situaciones de abuso de poder son comunes; que a pesar de

que suelen ser explotados laboralmente, lo aceptan siempre y cuando tengan una estabilidad económica; se encontró, además, que los asesores comerciales, que están más abajo en el organigrama, conciben la alta estandarización de los procedimientos como algo menos eficiente a diferencia de cómo lo conciben los que están más arriba en jerarquía.

El capítulo «Resultados y discusión» permitió contrastar el capítulo teórico con la realidad a través del Banco Chibcha. Sorprendió encontrar que, a pesar de la pandemia, la organización continuó con sus normas rígidas y sus procedimientos altamente estandarizados. Básicamente, la única diferencia con la época pre-pandemia fueron los protocolos de bioseguridad, la digitalización de algunos procedimientos y que enviaron a teletrabajo a muchos empleados. Sin embargo, a diferencia de lo que podría pensarse estas características no son sinónimo de flexibilización. Esto da mucho que pensar. Como se mencionó reiteradamente en el texto, la realidad organizacional, más que ordenada, es caótica y compleja. Establecer normas rígidas en lo complejo es un absurdo, y lo es más cuando hablamos de una época tan caótica como el primer año de la pandemia.

Al no haber habido un cambio grande, no hubo sorpresas respecto al rol ontológico del individuo. Básicamente, el Banco Chibcha permitió corroborar la teoría y darle un sustento teórico. Los empleados de esta organización son tratados como autómatas adoctrinados: son disciplinados, sus labores están regidas completamente por el manual de funciones y los procedimientos son altamente estandarizados. También permitió corroborar las situaciones de abuso de poder y de miedo a la complejidad de las normas, características de la burocracia vista desde un enfoque kafkiano, esto es, como aparato caótico de poder.

5.1 Futuras líneas de investigación

Algunas de las posibles futuras líneas de investigación ya se han ido insinuando a lo largo de este apartado. Al haber sido un trabajo de corte descriptivo-explicativo, quedan muchas preguntas y reflexiones que apuntan a lo normativo. «Si la burocracia es un absurdo en un mundo caótico, ¿cómo debería ser?» y «¿cuál debería ser el rol ontológico del individuo en las organizaciones empresariales?» son dos ejemplos de posibles interrogantes que se producen tras esta investigación. En este sentido, aquí se proponen algunas líneas de investigación que podrían ser estudiadas en un futuro.

1. Re-pensar la burocracia en términos de realidad compleja y caótica.

Una de las ideas en las que más se reiteró a lo largo del documento fue que la realidad organizacional era dinámica, compleja y caótica. La burocracia, por su parte, la piensa a partir de normas rígidas y racionales. Esto parece un absurdo. De aquí surge la que burocracia sea vista como un aparato caótico de poder desde una perspectiva kafkiana. Aquí se encuentra un problema que es necesario abordarse en un futuro con la pregunta: ¿cómo se puede pensar la burocracia en una realidad dinámica, compleja y caótica?

2. El rol ontológico en otro tipo de organizaciones.

Por cuestiones de tiempo, aquí sólo se abordó el problema del rol ontológico en las organizaciones burocráticas, específicamente en el Banco Chibcha. Sin embargo, quedan por fuera muchos otros tipos de organizaciones que requieren ser revisados desde la perspectiva del rol ontológico. En el apartado 2.2 se hizo una revisión superficial de las principales escuelas de la teoría de la organización y la administración, pero se queda corta si se pretende hacer un estudio serio. Se hace interesante incluso revisar el rol ontológico del individuo en organizaciones posmodernas: las que tienen estructuras planas, las anarquías organizadas, las cooperativas, entre muchas otras.

3. El rol ontológico del individuo ideal.

Aquí se entraría en el terreno de la ética. La revisión que aquí se hizo del rol ontológico en la burocracia fue netamente descriptivo-explicativo, pero se podría pensar desde la ética. Seguramente el rol actual del individuo presenta muchos problemas de índole moral y estos problemas deben ser revisados. Esta línea de investigación debería responder a la pregunta «¿cuál

debería ser el rol ontológico del individuo en una organización?» y plantear hipótesis de corte normativo o dar herramientas para pensar el problema desde los diferentes contextos.

6. Referencias

- Adolph, C. (2013). *Bankers, Bureaucrats and Central Bank Politics: The Myth of Neutrality*. Cambridge University Press.
- Aguilar, A. (2011). *Formalización del proceso de gestión de la información para la transparencia desde una perspectiva institucional en el Banco de México*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Artes Gráficas del Valle.
- Alpuche, E. (2014). *Análisis organizacional e institucional. Desempeño organizacional: estudio de caso en el Banco de México*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós Educador.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The Good Visions, the Bad Micro- Management and the Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Company. *Organization Studies*, 24(6), 961–988.
- ANIF. (2006). *Fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano: análisis y propuestas sobre la consolidación bancaria (1990-2006)*.
- Ariès, P. (2001). *El niño y la vida familiar en el antiguo régimen*. Taurus.
- Barba, A. (2013). Administración, Teoría de la organización y Estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y Estrategia*, 44, 139–151.
- Barley, S., & Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12(1), 76–95.
- BBVA research. (2020). *Impact of Covid-19 on the banking sector*. <https://www.bbva.com/publicaciones/global-impacto-de-la-covid-19-en-el-sector-bancario/>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Belmonte, S. (1997). *Mapas conceptuales y Uves heurísticas de Gowin*. Ediciones Mensajero S. A.
- Benavides, M., & Benavides, I. (2001). *Relaciones: desarrollo sostenible y administración*. Universidad Nacional de Colombia.
- Bentham, J. (2008). *Principios de la moral y la legislación*. Claridad.
- Braverman, H. (1980). *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*. Nuestro Tiempo.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: a guide for students and*

- researchers. SAGE Publications.
- Brunsson, N., & Olssen, J. (2007). *La reforma de las organizaciones*. CIDE.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organizations studies*. Routledge.
- Bunge, M. (2018). *La ciencia, su método y su filosofía*. Laetoli.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2020). *Clase empresarial: Conversatorio con Juan Carlos Mora Uribe, presidente de Bancolombia*. Youtube. www.youtube.com
- Camus, A. (2016). *El mito de Sísifo*. CreateSpace.
- Carletti, E., Claessens, S., Fatás, A., & Vives, X. (2020). *The Bank Business Model in the Post-Covid-19 World*. IESE University of Navarra.
- Carvajal, J. G. (2009). *La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial*. Universidad Nacional de Colombia.
- Coriat, B. (2015). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la población en masa*. Siglo XXI.
- Creswell, J. (1994). *Diseño de Investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas*. SAGE Publications.
- Danzin, N., & Lincoln, Y. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. SAGE Publications.
- Descartes, R. (2017a). *Las pasiones del alma*. Austral.
- Descartes, R. (2017b). *Meditaciones metafísicas*. CreateSpace.
- Descartes, R. (2020). *Discurso del método*. AMA.
- Dobb, M. (1971). *Estudios sobre el desarrollo del capitalismo*. Siglo XXI.
- El Colombiano. (2016, May). *El reto del nuevo CEO de Bancolombia: una banca humana e innovadora*.
- El Espectador. (2010, November 26). *Carlos Raúl Yepes, nuevo presidente de Bancolombia*.
- Etkin, J. (1993). El orden destructivo. *Revista Oikos de La Facultad de Ciencias Económicas UBA*, 1, 17–21.
- Expansión. (2013). *Empresas que crean su propia universidad*. <https://expansion.mx/expansion/2013/11/25/te-falta-talento-haz-tu-propia-escuela>
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. In N. Danzin & Y. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 301–315). SAGE Publications.
- Foucault, M. (1998). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (2004). *Nietzsche, la Genealogía, la Historia*. Pre-textos ediciones.
- Foucault, M. (2017). *Historia de la locura en la época clásica I*. Fondo de Cultura Económica.

- Friedmann, G. (1977). *La crisis del progreso*. LAILA.
- Fusco, G. (2009). La investigación histórica, evolución y metodología. *Revista Mañongo*, XVII(32), 229–245.
- Ganshof, F.-L. (1975). *El feudalismo*. Ediciones Ariel.
- Gaviria, W., & Ocampo, M. (2000). *Relaciones de trabajo y convivencia en las organizaciones. Una perspectiva desde los derechos humanos y constitucionales*. Universidad Nacional de Colombia.
- Gioia, D., Price, K., Hamilton, A., & Thomas, J. (2010). Forging and Identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1–46.
- Giraldo, F. (2016). *Análisis de la transformación de la cultura organizacional del Grupo Bancolombia durante los años 2011-2015*. Universidad de Antioquia.
- Goddard, W., & Melville, S. (2004). *Research methodology: An Introduction*. Juta and Company Ltda.
- González-Anleo, J. (1999). Perspectiva sociológica de la organización. *Cuadernos de Estrategia*, 104, 29–46.
- Grajales, C. (2017). *Caracterización del centro coporativo del Grupo Bancolombia*. EAFIT.
- Grupo Bancolombia. (n.d.). *Quiénes somos*.
- Grupo Bancolombia. (2014). *Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2014*.
- Grupo Bancolombia. (2015). *Informe. Gestión empresarial. Responsabilidad corporativa*.
- Gunther, M. (2006). Beyond Contingency: From structure to structuring in the design of the contemporary organization. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. SAGE Publications.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Prentice-Hall.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1994). *Etnografía: métodos de investigación*. Paidós.
- Hancké, B. (2009). *Intelligent research design*. Oxford University Press.
- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2006). *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Heidegger, M. (2018). *Ser y tiempo*. Editorial Universitaria.
- Heráclito. (2008). Heráclito. In *Fragmentos presocráticos de Tales a Demócrito*. Alianza Editorial.
- Hobbes, T. (1981). *Leviatán*. Editorial Nacional.
- Hodson, R., Roscingo, V., Martin, A., & Lopez, S. (2013). The ascension of Kafkaesque bureaucracy in private sector organizations. *Human Relations*, 66(9), 1249–1273.

- Horkheimer, M., & Adorno, T. (1998). *Dialéctica de la Ilustración*. Editorial Trotta.
- Huberman, L. (2004). *Los bienes terrenales del hombre*. Panamericana.
- Husserl, E. (1959). *Fenomenología de la Conciencia del Tiempo Inmanente*. Nova.
- Kafka, F. (2008). *El Proceso*. Grupo Editorial Norma.
- Kafka, F. (2018). *El Castillo*. Plutón Ediciones.
- Kant, I. (2006). *Crítica de la razón pura*. Taurus.
- Kant, I. (2013). *¿Qué es la ilustración?* Grupo Anaya Comercial.
- Kant, I. (2017). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. CreateSpace.
- Kilksberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas al nuevo paradigma gerencial*. Tesis-Norma.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273.
- Laski, H. (2012). *El liberalismo europeo*. Fondo de Cultura Económica.
- Locke, J. (1994). *Ensayo sobre el entendimiento humano*. Fondo de Cultura Económica.
- Lukes, S. (2005). *Power: a radical view*. Palgrave Macmillan - British Sociological Association.
- Luthans, F. (1976). *Introduction to Management: a Contingency Approach*. McGraw-Hill.
- Lyotard, L. (1979). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Universidad de Minnesota.
- Marantz, R. (1994). *Dancing Matrix: How Science Confronts Emerging Viruses*. Vintage Books.
- March, J., & Simon, H. (1961). *Teoría de la organización*. Ariel.
- Marín Idárraga, D. A. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135–156.
- Marx, K. (1966). *Escritos económicos varios*. Editorial Grijalbo.
- Marx, K. (1985). *El Capital. Libro I-Capítulo VI Inédito*. Siglo XXI.
- Marx, K. (2005). *El capital*. Siglo XXI.
- Mayntz, R. (1967). *Sociología de la organización*. Alianza Editorial.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de la civilización industrial*. Nueva Visión.
- Mazzoti, G. (2016). La gestión del conocimiento como nueva estrategia de poder/saber en la época actual. In *Gestión, subjetividad y crítica. Nuevos territorios para leer la organización*. Universidad del Valle.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. CA: Jossey-Bass.
- Merton, R. (1984). *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and

- ceremony. *American Journal of Sociology*, 23(2), 340–363.
- Mijailov, M. (2003). *La revolución industrial*. Panamericana.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Diaz de Santos.
- Morse, J., & Richards, L. (2002). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*. SAGE Publications.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. SAGE Publications.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y burocracia*. Ediciones Península.
- Neira, X. (2014). *Transformación de la cultura organizacional del grupo Bancolombia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Nietzsche, F. (2000). *La voluntad de poder*. Biblioteca Edaf.
- Nietzsche, F. (2002). *El crepúsculo de los ídolos o cómo se filosofa con el martillo*. Alianza Editorial. <http://www.lecturasinegoismo.com/2013/09/crepusculo-de-los-idolos-o-como-se.html?q=nietzsche>
- Nietzsche, F. (2005). *La genealogía de la moral*. Alianza Editorial.
- Nietzsche, F. (2010). El Estado griego. In *Cinco prólogos para libros no-escritos*. Arena Libros S.L.
- Nietzsche, F. (2012). *Humano, demasiado humano*. Biblioteca Edaf.
- Nietzsche, F. (2019). *Sobre verdad y mentira en sentido extramoral*. Greenbooks Editore.
- Núñez, H. (2004). *Toma de decisiones crediticias en la banca mexicana, periodo 1990-2000. Estudio de caso: quiebra de banca Serfin*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Pastrana, G. (2004). *Modernización organizacional y banca mexicana el caso Banorte*. Universidad autónoma metropolitana.
- Perrow, C. (1984). La historia del zoológico o el arenal organizacional. In *Control e ideología en las organizaciones* (pp. 293–314). Fondo de Cultura Económica.
- Perrow, C. (2007). *The Next Catastrophe: reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters*. Princeton University Press.
- Pinto, J. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de la contingencia. *Estudios Gerenciales*, 88, 67–86.
- Platón. (2003). *Diálogos*. Porrúa.
- Polkinghorne, D. (1989). Phenomenological research methods. In *Existential-phenomenological perspectives in psychology: Exploring the breadth of human experience* (pp. 41–60). Plenum Press.
- Portafolio. (2015, January). Bancolombia: 140 años que la historia tiene en cuenta. *Portafolio*.
- Quammen, D. (2012). *Spillover: Animal Infections and the Next Human Pandemic*. W. W.

- Norton & Company.
- Rincón, C., & Londoño, O. (2020). Nietzsche: de la decadencia en el trabajo a la ascendencia en el capitalismo. *Revista Ágora*, 23.
- Rodríguez, M., González, R., & Rincón-Orozco, C. (2021). Nuevas aproximaciones paradigmáticas en el estudio de las organizaciones. *Revista Ensayos*, 12, 8–16.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1966). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Romero, J. L. (1987). *Estudio de la mentalidad burguesa*. Alianza Editorial.
- Rousseau, J. J. (1988). *El contrato social*. Panamericana.
- Roxin, C. (2020). El dominio de la voluntad en el aparato organizado de poder. In *Aparatos organizados de poder*. Universidad Externado de Colombia.
- Runquist, L. (2017). *El ABC de las organizaciones sin fines de lucro*. IndieBookLauncher.
- Schütz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social: introducción a la sociología comprensiva*. Paidós.
- Schwartzman, H. (1933). *Ethnography in Organizations*. SAGE Publications.
- Shakespeare, W. (2006). *Timón de Atenas*. Editorial del Cardo.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar.
- Smith, A. (2012). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Wordsworth Editions.
- Smith, V. (2010). Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279–303.
- Suárez, C. (2015, December 30). Bancolombia completa adquisición de 60% del Grupo Agromercantil Holding. *Larepublica.Co*.
- Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. Noriega editores.
- Taylor, F. (1997). ¿Qué es la Administración Científica? In *Clásicos de la Administración*. Limusa.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- videosweb100. (2011). *Experimentos de Hawthorne*.
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (2013). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Ediciones Akal.
- Weber, M. (2019). *Economy and Society*. Harvard University Press.
- Webster, R. (2018). *Flu Hunter: Unlocking the secrets of a virus*. Otago University Press.
- Woodward, J. (1975). Management and Technology. In *Organization theory*. Penguin Book.

7. Anexos

7.1 Guion de entrevista



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**ENTREVISTA ASESORES COMERCIALES
BANCO CHIBCHA-COLOMBIA
FORMATO N. 001**

Consentimiento informado: la información que se recoja de este instrumento sólo se utilizará para fines académicos y en ningún caso se utilizará nombre de personas o cargos que identifiquen al entrevistado. El objetivo de esta investigación es indagar sobre los cambios laborales de los empleados, así como la estructura burocrática del Banco Chibcha debido a la pandemia por Covid-19.

Procedimiento:

1. Saludo inicial
2. Propósito de la entrevista
3. Lectura consentimiento informado

Código de la entrevista:

Cargo:

Fecha y hora de la entrevista:

Tiempo de duración:

| SECCIÓN I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA | | | |
|---|---|-----------------------------|------------------------------|
| 1 | Características profesionales | Nivel de escolaridad | |
| 2 | Características socio-demográficas | Rango de edad | -30 30-40 40-50 +50 |
| 3 | Características de empleo | Años trabajando en el banco | |
| 4 | Experiencia laboral | ¿Primer empleo? | Sí No |
| 5 | Breve semblanza de su trayectoria laboral | | |
| 6 | Actividades que desempeña y rutina diaria | | |
| | Observaciones (reservado para el investigador) | | |

| SECCIÓN II. ROL ONTOLÓGICO Y DESHUMANIZACIÓN | | |
|---|---|--|
| 7 | ¿Qué cree que espera el banco de usted como empleado? ¿Qué resultados o metas se le imponen? ¿Cómo los miden? | |
| 8 | Cuando se presenta algún problema (con un cliente, pérdida de dinero, etc.), ¿se siente con la confianza de acercarse a su jefe para encontrar una solución entre los dos? ¿Me puede contar alguna experiencia significativa al respecto? | |
| 9 | Ante una situación excepcional que no está contemplada en las normas del banco, ¿la soluciona por usted mismo, la delega o pide ayuda? | |
| 10 | ¿El banco respeta sus horarios y días de descanso? Por ejemplo, ¿le envían correos, mensajes de <i>WhatsApp</i> , le llaman por teléfono fuera del trabajo? | |

| SECCIÓN III. FLEXIBILIDAD Y LA COVID-19 | | |
|--|--|--|
| 11 | ¿Cómo fue su proceso de inducción? | |
| 12 | ¿Debe realizar exámenes y obtener certificaciones con frecuencia para continuar en su puesto de trabajo? | |
| 13 | ¿Cómo es trabajar de _____ en el banco? | |
| 14 | ¿En qué cambió su trabajo con la pandemia respecto a la época pre-pandemia? | |

| SECCIÓN IV. APARATO CAÓTICO DE PODER | | |
|---|--|--|
| 15 | En pandemia, ¿considera usted que los procedimientos del banco son los mejores, los más eficientes o, por el contrario, cree que pueden ser mejorados? | |
| 16 | ¿Conoce usted los procesos que se llevan a cabo en otros departamentos del banco? | |
| 17 | «El cliente siempre tiene la razón». ¿Cómo le afecta o perjudica esta consigna en su trabajo? | |



EL ROL ONTOLÓGICO DE LOS
ASESORES COMERCIALES EN EL
APARATO CAÓTICO DE PODER DEL
BANCO CHIBCHA DURANTE LA
PANDEMIA POR COVID-19

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 10:00 horas del día 16 del mes de marzo del año 2022 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA
DRA. ABRIL ACOSTA OCHOA
DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ



Escriba el texto aquí

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: CRISTIAN DAVID RINCON OROZCO

CRISTIAN DAVID RINCON OROZCO
ALUMNO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

VOCAL

DRA. ABRIL ACOSTA OCHOA

SECRETARIO

DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ