



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



## Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Número 9/ 2017  
ISSN 1852-4648

Dirección editorial:

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo  
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad  
y Métodos Cuantitativos para la Gestión  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires  
Av. Córdoba 2122 of. 211  
(C1120AAQ) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Argentina  
Tel: (5411) 5285 6918  
E-mail: [cesot@fce.uba.ar](mailto:cesot@fce.uba.ar)  
[www.economicas.uba.ar/cesot](http://www.economicas.uba.ar/cesot)

# **Cómo simbolizan los empleados el poder, los logros y la empresa: etnografía de una filial latinoamericana de una multinacional**

**María Marta Preziosa<sup>1</sup>**

## **Resumen**

En el marco de la etnografía organizacional -entendida como un método de observación neutral y artesanal de una cultura organizacional-, se señalan imágenes y metáforas que representan la cosmovisión que “da sentido” a las interacciones de los empleados de una filial latinoamericana de una empresa manufacturera internacional. Las imágenes son (a) el agua como metáfora del poder, (b) el camino como metáfora de los logros y (c) el árbol como metáfora de la empresa. Estas metáforas principales se infieren aplicando criterios de la lingüística cognitiva a partir de 32 dibujos grupales realizados por 118 empleados con ocasión de talleres de entrenamiento de ética y *compliance*. Se muestran similitudes y diferencias en la simbolización por parte de las dos sedes de la empresa y se provee una interpretación de su cosmovisión a la luz del objetivo de los talleres

Palabras clave: etnografía organizacional, etnografía activa, ética empresarial, lingüística cognitiva

## **How employees symbolize power, achievement and business organization. Ethnography of an MNC's Latin American subsidiary**

### **Abstract**

Organizational ethnography as neutral and artisanal method of observation seeks to represent an organizational culture. Organizational culture is conceived as a local “meaning making” process. According to active and organizational ethnography's standards, it is described a Latin American subsidiary of a multinational (MNC) manufacturing company. Images and metaphors are presented as symbols representing their mindset. Images have been elicited through group drawings within the framework of an

---

Fecha de recepción: 20/01/2016 - Fecha de aceptación 22/03/2016

<sup>1</sup> Doctora en Filosofía, Universidad de Navarra. Investigadora, Facultad de Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Católica Argentina. E-mail: mmpreziosa@uca.edu.ar



ethics and compliance corporate training. The identified master metaphors are (a) the water as a metaphor for power, (b) the road as a metaphor for achievements and (c) the tree as a metaphor for the company itself. These metaphors are inferred using cognitive linguistics' criteria from 32 group drawings made by 118 employees. Similarities and differences between the 2 company's sees are highlighted. An interpretation of their worldview is provided according to workshops' objectives.

Keywords: organizational ethnography, active ethnography, business ethics, cognitive linguistics

## Introducción

Siempre es un desafío apasionante tratar de entender cómo “piensa” un grupo, una comunidad, una organización y advertir qué es lo que la hace diferente y le confiere identidad. Más aún, si sumamos a ese desafío indagar en aquello que la hace plenamente humana como cualquier otra pequeña sociedad. Sin embargo, no siempre se tiene la oportunidad de observar internamente una empresa de modo tal que se pueda acceder -de algún modo- a la trama subyacente que articula las diversas subjetividades que la integran.

Con ocasión de un entrenamiento en el código de ética y *compliance* (i.e. gestión del cumplimiento normativo) en la filial latinoamericana de una empresa multinacional, lo hicimos a través del uso de dibujos grupales. Inspirados en Gareth Morgan (1999), fue posible hacer surgir algunas metáforas que, a nuestro entender, simbolizan algunas de esas reglas de articulación y nos permiten acceder a la cosmovisión que guía a sus empleados.

La empresa -denominada en forma ficticia *Green*<sup>2</sup>- es una filial latinoamericana de una empresa manufacturera del sector secundario y de capital extranjero. Sus clientes son otras empresas y no el consumidor final. Cuenta con un total de 300 empleados distribuidos en dos sedes, que distan una de otra unos 100 Km y a las que denominaremos Sede Administración (SA) y Sede Fábrica (SF). En la SA está la dirección general y las áreas de finanzas, recursos humanos y comercialización. La SF está integrada por los operarios sindicalizados y los mandos medios y directores de producción -no sindicalizados-. Si bien la empresa tiene pocos años de antigüedad, la planta y los

---

<sup>2</sup>La información que se presenta sobre la empresa Green no permite identificarla ni revela información confidencial. El artículo no emite juicios de valor sobre la empresa, sus empleados o sus directivos.

empleados datan de hace mucho tiempo, ya que la empresa es un desprendimiento (*spin-off*) de una empresa más grande y tradicional.

En este trabajo<sup>3</sup> se presentan los registros etnográficos que nos condujeron a identificar tres metáforas principales con la que los empleados de *Green* simbolizan el poder, los logros y a la empresa en sí. Estas son: el agua como metáfora del poder, el camino como metáfora del logro y el árbol como metáfora de la empresa.

Para mostrar que estas metáforas son una representación de su cosmovisión, es decir, de la “lógica” con la que los empleados explican cómo funciona “realmente” la empresa y qué lugar se auto-asignan en ella, en primer lugar, ubicaremos el trabajo en la disciplina etnografía organizacional. Luego se explicará de forma breve la clave elegida para la interpretación de los registros etnográficos, a saber, la teoría de la metáfora según la lingüística cognitiva. A continuación, se presentarán los registros del discurso verbal y visual que justifican la identificación de las tres metáforas. Se concluye infiriendo una síntesis de lo que da sentido a las interacciones de los empleados de *Green*.

## 1. Los registros etnográficos de esta indagación

De acuerdo con John van Maanen la etnografía es el estudio y la representación de una cultura, tal como es usada por gente específica, en un lugar específico y en un momento particular (van Maanen, 2011). Como disciplina originada en la antropología cultural, la etnografía organizacional se enmarca en los llamados “estudios organizacionales” y se ubica metodológicamente entre los métodos artesanales y cualitativos en un contexto de investigación que, como afirma Helen Schwartzman, privilegia el positivismo (Schwartzman, 1993).

Según Marvin Harris la etnografía indaga cómo los integrantes de una cultura “ven el mundo” y cuáles son sus reglas de articulación. El etnógrafo busca explicar las ideas y las prácticas que influyen el modo en que las vidas de los participantes de una cultura son vividas. Para ello realiza dos tipos de acciones: observar y elicitar. El etnógrafo observa objetos socio-culturales de dos tipos: actos del comportamiento (*behavioural events*) y actos del discurso (*speech acts*).

---

<sup>3</sup> Este artículo se basa en un trabajo que propone a la comunidad académica un método denominado Heurístico de Elicitación de Metáforas Grupales (Preziosa, 2016). El método, de tipo etnográfico, cumple dos funciones: (a) activa, de aprendizaje (i.e. etnografía activa) que se realiza mientras dura la intervención del instructor-investigador en la empresa (Cf. Morgan, 1999); y (b) analítica, que con posterioridad a la intervención confecciona un texto etnográfico que representa los significados convergentes expresados por los integrantes de una organización (cf. Van Maanen, 2011).

Los primeros son hechos y prácticas, los segundos son palabras, ideas, significados, motivos, interpretaciones. Elicitar es un verbo no utilizado en castellano que se define como “hacer surgir” mediante conversaciones “lo que los nativos tienen en sus cabezas”. Luego, a través de generalizaciones y comparaciones el etnógrafo buscará patrones (*patterns*) y categorizará lo observado según criterios de similitud, diferencia y significación. (Harris, 1976).

De acuerdo con James Spradley cada etnógrafo crea su propio sistema de registros del trabajo de campo donde lo importante ha de ser “mantener el principio de identificación del lenguaje” (Spradley 1980). Es decir, distinguir el lenguaje que usan los nativos observados - el *verbatim* (las palabras tal cual están dichas por los nativos)- de la perspectiva del investigador. La etnografía registra tres perspectivas en la observación: la del observador participante (el investigador), la de los actores participantes (los integrantes de la cultura) y la de los informantes de la cultura (algunos de los actores de la cultura que actúan como observadores y describen) (Harris, 1976).

En este trabajo presentamos la observación de actos del discurso - tanto verbal como visual<sup>4</sup>- generados en los talleres de entrenamiento sobre ética y *compliance* con el que los empleados de *Green* se expresan acerca de su relación con la empresa y entre ellos. La propuesta de dibujar en grupo estas relaciones (yo-empresa, empresa-yo y yo-otro) nos ha abierto un canal de acceso a su cosmovisión probablemente no-consciente.

El uso de los dibujos grupales para representar estas relaciones fue inspirado en la etnografía activa de Gareth Morgan (1999). Este analista organizacional considera que la metáfora es una herramienta de aprendizaje social ya que puede funcionar como “espejo” grupal y como “ventana” que se abre a posibles cambios. Los registros etnográficos presentados aquí fueron realizados por el instructor (que hace las veces de observador participante). Los participantes de los talleres que dibujan en grupo son considerados informantes de la cultura organizacional.

Al proponer a los participantes que dibujen (e interpreten) dichas relaciones se producen imágenes grupales y lecturas en voz alta en las que convergen (y contrastan) los significados personales de sus integrantes. Asimismo, al indicar que el dibujo grupal no se realice por votación sino por consenso, permite que estén representadas todas las voces de los integrantes del equipo. Por otra parte, el papel y la imagen

---

<sup>4</sup>No se han observado hechos, eventos o comportamientos.

facilitan la convergencia -más que el acuerdo mediante la palabra-, a lo que se suma el espíritu lúdico del dibujar en grupo. Las diversas lecturas de los diversos dibujos grupales elicitán diversas interpretaciones, significados, que serán sintetizados en la lectura que hace el Instructor/investigador al finalizar la dinámica.

De acuerdo con Schwartzman, la etnografía se focaliza en lo empírico y en un ideal: “yo fui testigo”. Esta autora afirma que la etnografía tiene una característica que parece totalmente contraria a la idea de método: la cualidad de ser fortuita (*serendipitous quality*). El investigador puede ingresar en una organización de diferentes modos, por lo que debe tener una actitud amplia y abierta en su indagación para explotar esa característica (Schwartzman, 1993). Para van Maanen (2011), por otra parte, es clave que el proceso de inmersión del etnógrafo sea prolongado para acceder al día a día de la cultura.

La oportunidad fortuita de observación de la cultura de *Green* fue la capacitación. La cercanía a la empresa estudiada se experimentó de forma prolongada a lo largo de 20 meses en los se realizó el proceso de entrenamiento denominado “Ética y cultura de *compliance*”<sup>5</sup> que consistió en 9 talleres de 4 horas de duración y en una segunda etapa, 8 talleres de dos horas de duración. La finalidad de los talleres era reflexionar sobre la propia cultura y los valores del código de ética y de las normas de *compliance*. Por ellos pasaron 13 gerentes y 118 empleados no sindicalizados (fuera de convenio) pertenecientes a 3 diferentes niveles jerárquicos. De los 118 empleados, 59 pertenecían a la SA y 59 a la SF y entre todos generaron 32 dibujos grupales.

Van Maanen considera que la actividad humana y la cultura hoy han de ser explicadas bajo la idea de “significado social” (2011:228) y por tanto propone ver a la empresa no como un lugar físico sino como un lugar donde socialmente convergen significados. Según este investigador del MIT, la etnografía es una interpretación de cómo los participantes de una cultura han construido un conjunto de significados que “son producidos por”, que “sostienen a” y “dan sentido a” sus interacciones sociales. Su validez reside en que el etnógrafo demuestre la cercanía al grupo estudiado mediante evidencias. La etnografía de una empresa es una interpretación “polifónica” de esa convergencia de significados; es un mapa que representa la trama de las subjetividades mediante

---

<sup>5</sup> *Compliance* en las empresas multinacionales es una política interna que permite gestionar el cumplimiento normativo por parte de sus integrantes. Por medio de estos programas se busca prevenir las conductas ilícitas o ilegales en la gestión del negocio (p.e. sobornos, fraudes, evasión impositiva, daños ambientales, etc.)

imágenes, símbolos, etiquetas, palabras, frases, categorizaciones, relatos, afirmaciones analogías, metáforas (van Maanen, 2011: 224-226)

Ahora bien, tal como señala Harris, la trama que se busca elicitarse puede ser no-consciente para los nativos. Para ello, el investigador analiza lo que los nativos dicen creer o valorar (significados) buscando la estructura subyacente consciente o inconsciente. El investigador indaga más allá de lo visible de la punta del *iceberg*, en busca de lo que da sentido y significado a las interacciones en esa cultura. Aquí se pone en juego la capacidad y la libertad del investigador para “abstraer y construir” la estructura subyacente bajo la forma de “planes, mapas cognitivos, reglas, temas, valores, símbolos, códigos morales, etc.” (Harris, 1976:338).

Según van Maanen un proceso cultural es un proceso de construcción de sentido (*meaning making*). Por tanto, el objetivo de la etnografía es brindar una comprensión de cómo ocurre ese “proceso de construcción de sentido localizado” visto desde unos pocos puntos de observación dentro de la organización<sup>6</sup>. En este sentido, la etnografía es ciencia pero también es un arte interpretativo (*interpretive craft*) “más focalizado en el *por qué* y en el *cómo*, que en el *cuántos*” (van Maanen, 2011). La etnografía es subjetiva y especulativa: no puede no partir de la subjetividad ya que es todo lo que tiene para comenzar, tratando de entender lo que la gente tiene en mente y como leen las situaciones que enfrenta. Y aunque el investigador estará siempre sesgado por su propia cultura, aun así, van Maanen afirma que el investigador puede captar, sin llegar a ser un nativo, “la lógica, que informa gran parte de sus acciones” y tener un sentido bastante ajustado de “cómo funcionan las cosas” en ese “pequeño mundo estudiado”. Aceptando las limitaciones y que lo que captamos puede ser tentativo o incierto se ha de tratar de captar la perspectiva del otro “en y sobre” el mundo que él habita. La construcción final del investigador resulta ser un símbolo, una representación que permite *en ella* entender una realidad que está más allá del alcance de la observación empírica positiva para quien lee la etnografía, es decir, ayuda instrumentalmente a entender una cultura en sus propios términos (van Maanen, 2011: 227).

Aquí se considera que las metáforas elicítadas por los dibujos grupales realizados por los empleados de la empresa son analogías

---

<sup>6</sup>Cabe aclarar que hubo otros puntos de observación, además de los dibujos pero que no explican aquí: entrevistas con directivos y mandos medios, un quiz con respuestas de los 118 empleados y el análisis de esas respuestas por parte de los mismos empleados.



visuales que explican la cosmovisión de los empleados de *Green*. Etimológicamente “cosmos”, en griego, significa “orden”, por lo que en este trabajo se considera que las metáforas expresan el “orden” que visualizan los empleados en *Green*. Como señala Morgan (1999) las metáforas elicitan “ideas de orden” propias de una cultura organizacional. Esta idea o imagen de orden (Morgan, 1999) hace las veces de un conjunto de reglas no escritas, de prescripciones de cómo son y han de ser las cosas en esa empresa, de cómo funcionan, de cómo es ese mundo habitado. Es decir que por reglas de articulación en este trabajo no nos referimos a reglas de comportamiento muy específicas, sino a, como diría Aristóteles, un “logos” alrededor del cual está organizada una “polis”, es decir un sentido alrededor del cual está articulada una comunidad. En palabras de van Maanen, consideramos que estas metáforas elicitan lo que da sentido a sus interrelaciones ya que ellas convergen los significados compartidos de los empleados de *Green*.

Como observadores participantes en la etapa de trabajo de campo (*fieldwork*, van Maanen, 2011) registramos en SA, 2715 palabras y en SF, 3689 palabras. Este *verbatim* corresponde a los momentos de interpretación -en voz alta- del contenido de los dibujos. Este registro detallado y fiel de las voces nativas (Spradley, 1980) es junto con los dibujos la base de nuestro análisis (*headwork*, van Maanen, 2011) que consistió en identificar las metáforas principales. Dicha identificación abreva de dos perspectivas diferentes: los significados provistos por los informantes de la cultura y la experiencia de observación del investigador (quien suscribe) realizada con este método -hasta ese momento- por 8 años con unos 1500 empleados de diferentes empresas en la que ha advertido patrones y repeticiones en el uso de imágenes.

## 2. La interpretación lingüístico-cognitiva

Como clave interpretativa de los registros visuales y verbales se consideró que la perspectiva de la lingüística cognitiva era apta para explorar la profundidad y riqueza simbólica de los dibujos grupales y convertirlos en un canal de acceso a la trama subjetiva y compartida de la cultura observada. El ámbito de la lingüística cultural es hoy un creciente ámbito de exploración (Sharifian, 2017).

Esta disciplina de análisis del lenguaje sostiene que comprendemos lo abstracto y lo complejo en términos corporales y sensorio-motrices (Lakoff y Johnson, 2009). Es decir, el lenguaje cotidiano es muy rico en

metáforas debido a la naturaleza “encarnada” (embodied) de la cognición.

La lingüística cognitiva distingue entre léxico y campo semántico. Por ejemplo, el léxico “primavera” refiere no solamente a la estación del año, sino que su dominio semántico es más amplio e incluye las nociones de florecimiento, reverdecer, nuevo comienzo, apertura, juventud, enamoramiento, etc. Esta distinción nos ha habilitado a indagar -más allá de lo dibujado y verbalizado por los participantes de los talleres- las alusiones semánticas implícitas y no dichas de las imágenes y metáforas dibujadas. Explorar las alusiones semánticas de un léxico (o de un dibujo) nos brinda abundantes elementos para la tarea interpretativa del etnógrafo.

Por otra parte, la lingüística cognitiva también distingue entre imago-esquema y metáfora. El imago-esquema es una estructura abstracta pero imaginativa que subyace a la metáfora (Hampe, 2005). La metáfora une dos campos semánticos cuya mezcla se ordena por el imago-esquema. Por ejemplo, el mal se suele metaforizar con las tinieblas o la oscuridad y éstas pertenecen al campo semántico de la luz. La luz es una fuerza desde el punto de vista físico (tiene punto de origen, se difunde, tiene intensidad, etc.) y “fuerza” es el imago-esquema que permite cruzar el campo semántico del bien (algo complejo y abstracto) con el campo semántico de la luz (algo físico y tangible).

La lingüística cognitiva también nos ha provisto de la idea de identificar las metáforas principales o también llamadas analogías-raíz (Goatly, 2007). Es decir, observando los dibujos y buscando patrones y repeticiones es posible encontrar un “mínimo denominador común” a varios de ellos (di Stefano, 2006) e inferir la metáfora conceptual principal (Lakoff, 1993). Como señala el lingüista Zoltán Kövecses (2008), las metáforas -al igual que los conceptos- se pueden conformar en un sistema donde unas pueden estar derivadas de las otras e incluso ser resumidas o subsumidas en una más general y abstracta. Es así que podemos encontrar varios dibujos que se pueden subsumir en una categorización más abstracta. Por ejemplo, lluvia, nube, río, paraguas, barco se subsumen bajo “agua” y su campo semántico.

En este sentido, hemos considerado que los dibujos grupales -y su lectura grupal- nos permiten acceder a imágenes sensorio-motrices, corporales y materiales que metaforizan algunos aspectos de la compleja experiencia de la vida laboral cotidiana, constituyéndose en canal válido de acceso a lo que está “en la cabeza de los nativos”.

### 3. Agua, camino y árbol

Las tres analogías-raíz o metáforas conceptuales principales identificadas en el universo de discurso de la empresa *Green* son el agua como metáfora del poder, el camino como analogía del logro y el árbol como metáfora de la empresa. De las tres metáforas, “árbol” fue elicitada en forma inmediata en el transcurso de los talleres durante la lectura de los empleados sobre los dibujos grupales. En cambio, “camino” y “agua” son dos metáforas muy significativas que se advierten luego del análisis posterior a la realización de los talleres, observando las repeticiones en los 32 dibujos y analizando el verbatim.

El orden que seguiremos será presentar cada una de las tres metáforas señalando primero los registros lingüísticos y visuales. Luego, para explorar las alusiones semánticas de las metáforas nos ayudamos con la perspectiva histórica cultural del “Diccionario de símbolos” del mitólogo Juan Eduardo Cirlot (1992) y finalizamos con nuestra interpretación acerca de lo que dicha metáfora nos dice de la trama subyacente de la empresa *Green*.

#### 3.1. El agua como metáfora del poder

En el análisis de los 32 dibujos y las 6404 palabras registradas de la lectura de los dibujos se pueden observar diversas menciones de “agua” y muchos elementos de su campo semántico: río, napa, chorro, flujo, peces, pescar, barcos, mar, vapor, lluvia, gotas, bruma, nubes, nubarrones, tormenta, paraguas, manguera, sequedad, regar, derrochar, volcar, flotar. En la tabla1 señalamos las imágenes y expresiones lingüísticas textuales según la sede de la empresa en la que fueron dichas. En la tabla se puede observar que en el discurso verbal aparecen imágenes que no están visualmente en los dibujos: por ejemplo, el corcho flotante o el vapor de agua no están dibujado pero aparecen en las expresiones lingüísticas.

¿Cómo llegamos a inferir que “agua” es metáfora del poder? En una primera instancia podemos advertir que “agua” simboliza “dinero”. La lingüística cognitiva ha desarrollado para varios idiomas (aún no para el castellano) listados de las metáforas más usuales. Uno de ellos, para el idioma inglés y desarrollada por Andrew Goatly (2002-2005) es la base de datos Metalude. En dicha base de metáforas “agua” y “sangre” son considerados elementos del ámbito semántico “líquido” que se utiliza para metaforizar el dinero.<sup>7</sup>

<sup>7</sup>En el idioma español esta metáfora aparece en el léxico “acaudalado” en la “liquidez financiera”, significando dinero, bienes e incluso reconocimiento social La Real Academia

En nuestros dibujos, la sangre metaforiza el trabajo, que considerado una mercancía se convierte en dinero. La sangre alimenta como savia el árbol de la empresa, que también la convierte en dinero.

Imagen n°1



Según las expresiones lingüísticas de la lectura del dibujo grupal precedente:

“El árbol está triste, sin hojas”; “La empresa es un circo o un coliseo romano”; “La empresa es una calesita, es el capitalismo”; “La planta está por arriba de la gente, es más importante”; “Muerte violenta, no murieron de viejos, los enterraron rápido y aún están sangrando”; “Murieron en el árbol”; “No hay premios ni castigos”.

El árbol (la empresa) es alimentado con la “sangre”<sup>8</sup> de los empleados que fueron despedidos. Los gerentes son los únicos “frutos” que crecen en sus ramas, posados como pájaros para luego levantar vuelo o huir con el botín dejando “seca” a la empresa. Una turba de empleados sin rostro sacude el tronco del árbol para que caigan los frutos (las ganancias) y también, caigan los gerentes.

Española define “caudal” como “cantidad de agua que mana o corre”, o bien como “hacienda, bienes de cualquier especie, y más comúnmente dinero”. “Hacer caudal de alguien o de algo” lo define como “tenerlo en aprecio y estimación, haciendo mucho caso de ello”.

<sup>8</sup>Según Cirlot la sangre derramada simboliza el sacrificio porque es el don más precioso. Las heridas tienen un significado similar. La idea central de un sacrificio es que “el don aplaca las potencias y aparta los castigos mayores que podrían sobrevenir”. Los antiguos ofrecían a sus dioses materias líquidas que son imágenes de la sangre: vino, leche y miel. (Cirlot, 1992:338-9).

El dinero es valioso como la sangre y como el agua, se usa, se acumula, se derrocha y es necesario para la vida. El agua es vital, estamos compuestos por agua. El agua mueve, inunda, moja, invade, irrumpe, golpea, hace naufragar, hace crecer, alimenta, se calma, se acumula. El agua indudablemente tiene fuerza, todo lo que encuentra a su paso lo moja, lo erosiona, lo mueve de modo suave o en forma potente. La casa matriz “hace llover” sus decisiones y los empleados apenas emiten “vapor de agua” (cf. Imagen n° 2). Las personas sólo la direccionan, construyen acequias, diques, la canalizan con desagües, conductos, mangueras, canillas. También la reciben como lluvia o nubes, o les sobreviene como una inundación y se protegen de ella con paraguas, pilotos y con represas o murallas.

Imagen n° 2



El imago-esquema que permite metaforizar el poder con el agua es “fuerza”. También el dinero tiene fuerza, influye, incluso “compra voluntades”. Por ello, y visto el contexto de todas las interpretaciones de agua que hacen los empleados de *Green*, el agua, como significado más profundo, metaforiza el poder aunque más superficialmente metaforice el dinero.

Según Cirlot (1992:54-56), el agua simboliza, por encima de todo, aquello que es “causa” entendida como origen o fuente de donde algo surge. El agua simboliza lo maternal, lo dinámico, lo causante, el nacimiento; es la vida que circula. Sus características son lo ilimitado,

carece de principio ni fin, simboliza lo informal. Es el mantenedor de la vida que circula a través de toda la naturaleza en forma de lluvia, savia, leche, sangre. El agua simboliza, de forma ambivalente, tanto la fecundidad como la muerte, es mediadora entre la vida y la muerte, entre la creación y la destrucción.

Tabla 1 Registros visuales y verbales del campo semántico “agua” como metáfora del “poder”

<i>Imágenes (orden alfabético) en los 16 posters</i>	
Sede Administración	Sede Fábrica
<p>“agua” aparece (n) veces como:            aguas subterráneas (4); balde (2); barco (2); canilla (3); canilla abierta (1); manguera (1); peces (1); puentes (2); regadera (1); río (5); vados (1)</p>	<p>“agua” aparece (n) veces como:            inundación (1); lluvia (1); nube (1); paraguas (1); sangre (1); tormenta (1)</p>
<i>Expresiones lingüísticas textuales (orden alfabético)</i>	
<p>“Ahora [hay] gente relegada, sequedad”.            “Brilla el sol en el pasado, nubarrones en el presente”.            “El “agua” son los bajo-convenio [sindicalizados] y el corcho, nosotros”.            “El objetivo se cumple y los peces están vivos”.            “Es un diagrama del flujo, pero no hay gente”.            “Están vivos los pescados”.            “Hay agua, beneficios, el corcho debería subir, pero el río separa”.            “Hay flujo coordinado, pero no hay gente”.            “Hay una señora sola sin marido: pesca y no saca nada”.            “Manguera en equipo”.            “No se cuida el agua”.            “Regar es un esfuerzo, dedicación...garantizamos que esto no se corta”.            “Riega y derrocha, el dinero no está donde tiene que estar”.</p>	<p>“Barco en plena tormenta”.            “Cabeza de agua, cabeza inflada de todo lo que debemos hacer, cabeza que dice lo que tenemos que hacer”.            “El agua va llegando al cuello”.            “El árbol está seco, antes tenía hojas”.            “El mar está embravecido, pero creció el barco”.            “El vapor se evapora y vuelve a la nube”.            “Filtrar para llegar a la ambición personal”            “Fue traumático pero teníamos paraguas”            “Inseguridad del barco”.            “La lluvia sale de [país de la casa matriz]”.            “La nube contiene los criterios de decisión”.            “La nube es la empresa”.            “Los criterios de decisión son gotas de agua que llegan a la gente y se vuelca a las personas y a la fábrica”.            “Luchando con la tempestad”.            “Nuestra decisión es el vapor de agua.”            “Todavía no lo tapó el agua”.            “Venimos a trabajar y llueve”.</p>

El agua simboliza también lo inconsciente, la sabiduría. El nivel de las aguas se relaciona tanto con alturas morales como con las materiales. El

agua vence lo duro con lo blando, no lucha, discurre, transcurre y no se detiene; el “agua” es símbolo de camino irreversible.

### *Interpretación de la simbología del “agua” en la empresa Green*

Dos elementos del contexto pueden haber influido en la aparición de muchas imágenes de “agua” en la SF. Estos son: (a) que la empresa pertenece a un rubro industrial donde el “agua” es un recurso valioso para el proceso productivo y de particular cuidado en su desempeño ambiental, y (b) que la SF está ubicada muy cerca de un río. Aun así, sostenemos que si bien hay dibujos sustitutivos<sup>9</sup> de esos elementos contextuales, la gran mayoría de los dibujos pertenecientes al campo semántico “agua” se puede interpretar como simbolizaciones del dinero, el reconocimiento y sobre todo, del poder.

Veamos algunas diferencias entre las dos sedes a través de algunas expresiones verbales textuales. En la SF, el “agua” simboliza el poder de controlar los recursos productivos y el poder de decidir sobre las recompensas económicas:

- “Los empleados riegan la empresa” significa el poder personal que tienen de hacer crecer la planta.
- “Ser regado” significa ser reconocido, ser recompensado y premiado por la empresa.
- El “árbol absorbe el agua de la tierra” significa el poder de la empresa para obtener beneficios.
- El “río” significa el caudal que divide los distintos niveles remunerativos.
- El agua es canalizada por mangueras o canillas (que pueden cortar su flujo) y es acumulada en baldes.
- El agua se puede dejar correr y derrochar, lo que significa que el dinero se puede malgastar, recompensando a quien no se lo merece<sup>10</sup>.
- El corcho que flota y sube cuando sube el nivel general de agua simboliza al empleado al que se le sube el salario cuando aumentan las ganancias de la empresa
- Que “los peces están vivos” significa que los que tienen poder (los “peces gordos”) son los que están mejor pagados.

<sup>9</sup> El dibujo sustitutivo es un dibujo no-metafórico, donde la imagen sustituye a lo representado sin más. El dibujo sustitutivo como los dibujos alegóricos (p.ej. la balanza para simbolizar la justicia) dicen muy poco de quien lo dibuja y no son canal de proyección de cuestiones subjetivas.

<sup>10</sup> En el momento en que se realizaron los talleres los empleados bajo convenio ganaban más que los empleados fuera de convenio que tenían una jerarquía superior y ello era considerado por estos últimos una injusticia.

En cambio, en la SA, el agua simboliza principalmente el poder de tomar decisiones que influyen sobre otros y el poder que da el reconocimiento:

- El dinero hace que la persona sienta que es “alguien”, le da poder, le da identidad, le da un rostro. El dinero (o un cargo alto) empodera a la persona y esta se siente reconocida, premiada, valorada.
- El vapor de agua simboliza la debilidad de sus decisiones personales frente al poder de la empresa
- La lluvia abundante que inunda a los empleados significa que la casa matriz (y los gerentes) son los que tienen el poder de decidir y abruman (inundan) a los empleados locales.

Imagen n°3



En síntesis, el “agua” significa “poder” de varios modos. Poder es influir en el otro a pesar de su resistencia, poder es capacidad para manejar un recurso, poder es la capacidad de acumular dinero, poder es hacer que la empresa produzca más, poder es tener un cargo más alto, poder es ser recompensado (“ser regado”), poder es también una forma de influir de abajo hacia arriba, “regar” y hacer crecer la empresa (Cf. Imagen n° 3<sup>11</sup>).

El trabajo, dada la sustitución del “agua” por la sangre, es visto como sacrificio. Es un poder vital pero como no siempre es reconocido y beneficia a otros se torna sacrificial. Al igual que “las aguas primordiales” el dinero y el poder son fuente y origen de la empresa. El

<sup>11</sup> Se borraron digitalmente las palabras. La consigna indica solo utilizar imágenes.

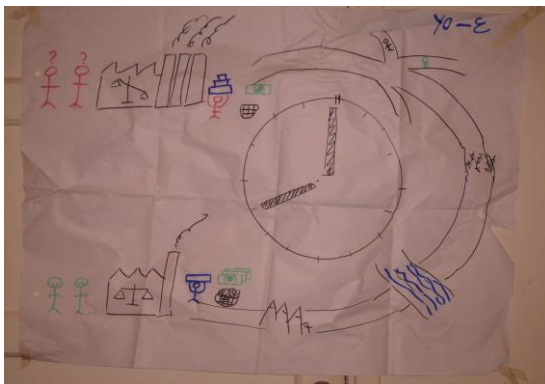


poder y el dinero son su savia, su sangre. Poder y dinero, pueden ser direccionados, canalizados, desperdiciados pero no se dominan; la lógica de las relaciones de la empresa está regida por esta fuerza.

### 3.2. El camino como metáfora de los logros

En el análisis de los 32 dibujos se pueden encontrar rutas y caminos que aparecen algunas veces abiertos, otras veces bloqueados: caminos que se bifurcan, caminos de circunvalación y senderos. También se visualizan algunos elementos que componen el dominio semántico “camino”, a saber, piquetes, camiones, automóviles, neumáticos, obstáculos, vados, precipicios, desvíos, cruces, mapas, destinos, puentes, semáforos, barreras y señales de tráfico. Dos de los dibujos grupales, incluso, contienen reminiscencias del antiguo “juego de la oca” (cf. imagen N°4) donde recorre un camino en el que, por azar, se encuentran beneficios o peligros y se reciben premios o castigos.

#### Imagen n°4



De acuerdo a la lingüística cognitiva “camino” es uno de los imago-esquemas más básicos. A su vez, una de las metáforas más básicas del sistema lingüístico cognitivo humano es el viaje como metáfora de la vida (Díaz, 2006). “Camino” y viaje contienen muchos elementos en común: inicio, destino, partida, llegada, esfuerzo, obstáculos, cansancio, desvíos, bifurcaciones, hitos, atajos, traslados, cambios, evolución. En la tabla 2 se detallan los registros visuales y verbales, la frecuencia de las imágenes de “camino” y los destinos de los caminos dibujados.

El diccionario de símbolos de Cirlot (1992) a pesar de su amplitud no hace referencia a la simbología específica de camino, sendero o ruta. Sin embargo, la base de datos Metalude (2002-2005) contiene la

analogía-raíz camino (o sendero) como símbolo de “los medios”, es decir de aquello que conduce a “los fines”. ¿Cómo llegamos a abstraer que “camino” es metáfora de los logros en *Green*? Si analizamos el discurso visual y verbal veremos que en *Green* se interpretan los dibujos de los caminos como medios para la realización personal, focalizando la relación con la empresa en ser instrumento para los logros personales. Hasta aquí estamos en línea con lo indicado por la base Metalude.

Sin embargo, “logro” es un campo semántico más rico que “medios” y es además, una de las tres motivaciones de los ejecutivos señaladas por David McClelland (2003): poder, logro y pertenencia. La idea de “logro” comparte con la idea de “medios” la relación de utilidad entre el instrumento y el fin, es decir, para lograr un objetivo hay que disponer diferentes medios para llegar a él. Pero “medios” se refiere solamente a lo instrumental, en cambio, la idea de “logro” incluye el fin que se desea, incluye la motivación, el entusiasmo, los intentos, las alternativas, las dificultades a superar y la complacencia en su conquista.

Asimismo, en el ámbito semántico de “logro” se encuentran connotaciones positivas y negativas: el deseo, el sueño, la oportunidad, el límite, los “palos en la rueda”, la frustración y la imposibilidad. “Logro” también remite a la persistencia, la resiliencia, la dirección, la focalización y la orientación. “Logro” denota tanto los objetivos que las personas se proponen realizar en la vida (por ejemplo, formar una familia, educarse, tener un trabajo, una casa, etc.) como los resultados que busca la empresa. “Logro” denota el éxito en el cumplimiento de algo que nos hemos propuesto realizar y para lo que hay que recorrer un camino, al final del cual está lo anhelado.

Tabla 2 Registros visuales y verbales del campo semántico “camino” como metáfora de los “logros”

Sede Administración	Sede Fábrica
<i>Imágenes (orden alfabético)</i>	
Caminos: Rutas abiertas -terrestres y marítimas- y puentes (14) Rutas bloqueadas con barreras, cercos o semáforos (5)	Caminos (2)
Destinos: a la otra sede (1) al pasado “dorado” añorado (8) beneficios personales (3)	Destinos: Camino “en común”. Vida familiar.

logros de la empresa (exportación, globalización, futuro superador) (3)

*Expresiones lingüísticas (por orden alfabético)*

“A veces los caminos son difíciles de recorrer”.	“Al principio había distintos caminos cada uno “agarraba” para donde le parecía”.
“El rumbo está equivocado, el camino no está bien señalado”.	“Desorientación”.
“El semáforo que ordena el tránsito no funciona”.	“El yo sale “dado vuelta” del “laburo”... sale en coche fúnebre”.
“En el camino de la producción no hay barreras, le dan para adelante”.	“Es una transición, jubilación, descanso, nos da algo para otra cosa”.
“Hay gente ingresando en el camino, se suma gente nueva”	“Fin: obtener lo que se necesita”.
“Los beneficios que no se cumplen quedan en el camino”.	“Hay camino... pero nadie lo sigue”.
“Los caminos confluyen en la fábrica”.	“Luego... camino único y algunos se fueron yendo... evolucionamos”.
“Puente que se corta, puente roto”.	“Que el fin sea la familia”.
	“Todo es un medio, algunos son fines”.
	“Tumbas de gente que quedó en el camino”.

*Interpretación de “camino” como metáfora de los logros en Green*

Desde el punto de vista de las connotaciones locales que pueden influir en la simbolización de “camino”, se puede destacar que la SF está enclavada en una zona de intercambio de rutas por ello pueden ser más frecuentes las referencias concretas a los caminos.

Como afirma Gilbert Durand (2007) los símbolos se suelen explicar mutuamente. La metáfora “camino” se puede interpretar también en relación a la imagen de agua como metáfora del poder. Así como lo que mueve a la empresa a buscar sus logros es el dinero y el poder, el empleado ve a la empresa como instrumento para sus propias metas y objetivos personales. En ese camino, algunos consiguen alcanzar lo que intentan o desean y llegar a disfrutarlo. Otros, en cambio, se preocupan por las barreras, por el riesgo de quedar en el camino, por el desánimo, por el cansancio, por el despido. Tanto en SA como en SF, “camino” simboliza aquello que conduce a los logros. Sean los logros de la empresa (rentabilidad, exportación, crecimiento, globalización), o sean los logros de la persona (mejoras de calidad de vida, educación, vacaciones, vida familiar, etc.).

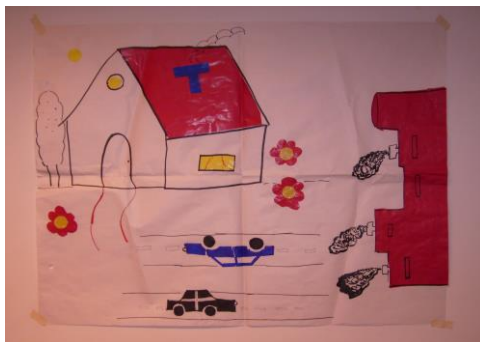
En la SF, el empleado considera que tiene un rol importante en el que la empresa realice sus logros y sabe que la empresa está teniendo éxito en sus objetivos de crecimiento (por eso dicen “en el camino de la producción no hay barreras”). Las dificultades del camino (piquetes, mala señalización, precipicios, bifurcaciones, barreras) simbolizan el sentimiento de frustración provocado por no recibir el mismo tipo de

aumento salarial que los trabajadores sindicalizados. La empresa avanza y logra crecer, producir más y exportar, pero no reconoce en forma equitativa a sus empleados. En la SF, la señalización del camino simboliza la justicia impartida (“no está bien señalado”) y “hay gente nueva ingresando al camino” significa que hay más gente con quien competir y “compartir” los resultados. Por otra parte, “quedarse en el camino” significa ser despedido, no lograrlo.

En la SA, también circula la idea de inequidad que se evidencia en la expresión lingüística “todo es un medio, algunos son fines”, implicando que algunos son beneficiados gracias a todos. Como en la otra sede, quedar en el camino es ser despedido. Las mencionadas alternativas previas al “camino único” en la SA simbolizan los planes de retiro voluntario de la empresa “madre” de la cual se desprendió y “nació” *Green*. Pero en el caso de la SA, los caminos no conducen al pasado, como en el caso de la SF donde se añora mucho la pertenencia a la empresa original.

En SA el camino conduce a los logros personales, pero el trabajo es considerado solamente un tránsito obligado hacia el descanso (en la vida familiar o en la jubilación). El coche fúnebre (cf. imagen nº 5) y las muchas menciones verbales a la falta de vida, revelan la baja motivación de la SA. Por el contrario, los dibujos de SF, con ramas, frutos y agua manifiestan una cierta vitalidad a la hora de la tarea realizada.

Imagen nº 5



Por tanto, así como la empresa se sirve de los empleados y crece sin reconocerlos equitativamente, los empleados se sirven de la empresa, cerrando el círculo de una relación utilitaria donde algunos tienen más poder. Sin embargo, en ese contexto “utilitario” se manifiesta de algún modo el deseo de realización personal, se manifiesta la vitalidad (o la falta de vitalidad) con la que se vive el trabajo cotidiano

dejando entrever una dimensión existencial más amplia que la de la mera subsistencia y utilidad: la del sentido.

### 3.3. El árbol como metáfora de la empresa

Los lingüistas cognitivos, a diferencia de los etnógrafos, buscan la universalidad en el uso de las metáforas. Por ejemplo, según el lingüista cognitivo Kövecses (2008) lo más utilizado para metaforizar las relaciones humanas son los objetos físicos complejos. Por ejemplo, se dice “mi matrimonio no funciona” explicando la relación como si fuera una máquina. Estos objetos físicos complejos que simbolizan relaciones humanas suelen ser, según Kövecses (2008), referidos a la construcción, las máquinas o las plantas. En esta línea, tanto en *Green* como en otras empresas, la empresa es dibujada como un barco (i.e. máquina) o un edificio.

En *Green* la mayoría de las veces la empresa es metaforizada como árbol. El árbol aparece bajo muchas formas específicas y elocuentes: como retoño en una maceta<sup>12</sup>, como árbol desarrollado y completo con frutos y como árbol seco, donde sus ramas no tienen follaje. El árbol es un lugar donde se puede subir y trepar, que se puede regar, que puede cobijar. El árbol se nutre de las napas de “agua” subterránea o de tumbas que sangran o de las personas que lo riegan (cf. imagen n° 1).

De acuerdo a la lingüística cognitiva, podemos analizar que la analogía metafórica entre árbol y empresa se ordena mediante varios imago-esquemas: la verticalidad, la noción de arriba-abajo, la idea de escala, de expansión y de eje (cf. Lakoff, 1993 y Díaz, 2006). Tanto la empresa como el árbol son algo que crece, se expande, progresa, se erige, se eleva, se sostiene, se mantiene. La metáfora conceptual por la que con “árbol” metaforizamos “empresa” destaca los aspectos dinámicos internos de la empresa que la hacen crecer, fructificar, extender y expandir sus ramas y semillas, dejar caer sus frutos y sus hojas, enraizarse y extender sus raíces, alimentarse, tener ciclos evolutivos y productivos. También la empresa (o el árbol) puede secarse, carecer de liquidez, dejar de ser regada (cf. Imagen n° 3), vaciada y una vez seca, ser reutilizada para otro fin.

Como hicimos con las metáforas anteriores, para ampliar el campo semántico de “árbol”, consultamos el Diccionario de Cirlot (1992:77) para quien el árbol es uno de los símbolos universales esenciales, ya que representa el eje del mundo y la “vida inagotable en crecimiento y

---

<sup>12</sup> Dibujo sustitutivo y no metafórico (contextual) que se explicará más adelante.

propagación”. El árbol “representa la vida del cosmos, su densidad, crecimiento, proliferación, generación y regeneración; como vida inagotable, equivale a inmortalidad”. El árbol es una realidad absoluta, es el centro del mundo y es un símbolo totalizador; es una imagen verticalizante “que conduce una vida subterránea hasta el cielo”. Por su condición de eje vertical, implica ascensión moral, evolución, crecimiento de una idea, de una vocación o de la fuerza. El árbol conecta tres mundos: el mundo inferior o infernal, el mundo terrestre o central, y el mundo superior o celeste.

Tabla 3. Registros visuales y verbales del campo semántico “árbol” como metáfora de la empresa

<i>Imágenes (orden alfabético)</i>	
Sede Administración	Sede Fábrica
Árbol como figura central del poster(2); árbol con frutos (7); árbol con hojas (3); árbol irrigado por “aguas subterráneas (2); árbol regado por personas (2); retoño en maceta (17)	Árbol como figura central, seco, irrigado por la sangre que emana de tumbas subterráneas (1); Retoño en maceta (1)
<i>Expresiones lingüísticas (orden alfabético)</i>	
<p>“Cae fruta, la empresa es pujante”,  “Hojas y hombrecitos, se caen en otoño”  “La empresa es el árbol, cada uno de nosotros, las hojas”  “Nos dieron un árbol a cada uno para regar y hacer crecer”  En una de los dibujos grupales, los participantes señalaron que habían dibujado una persona protegida por un árbol, pero luego lo taparon y dibujaron el árbol con frutos.</p>	<p>“[un directivo] se va migrando con todas las aves, pero la empresa sigue en pie”  “Es positivo, el árbol [es] sostenido por muchos trabajadores”  “Hay dos mundos”: “guante blanco, manos limpias, yo no fui”; “en todas las tumbas haysangre”  “Los de abajo quieren bajar a los de arriba, están amontonados para sacudir el árbol”  “Los que trepan el árbol tienen rostro y [también] los que se van”  “Son todos iguales, sin rostro”; “no hay premios ni castigos”  “Todos contentos en el árbol”  “Un lugar para todos porque no se los deja subir o no quieren”  “Uno sube y está contento y está subiendo por sus propios medios”.</p>

Estos tres mundos se representan en las raíces, el tronco y la copa, respectivamente. Las raíces son las fuerzas primordiales u originarias, o

bien el infierno. El tronco implica la elevación, la agresión y la penetración. La copa de los árboles tiene carácter celestial por ser lo elevado o evolucionado. El árbol es un “eje entre los mundos”, ocupando un lugar central en sentido cósmico.

### *Interpretación del uso de la imagen de árbol para metaforizar la empresa Green*

Para interpretar la representación de la empresa mediante los árboles es importante destacar un elemento de contexto. Cuando “nacía” la empresa (i.e. se desprendió de la empresa “madre”) se le regaló a cada integrante un pequeño retoño en una maceta como símbolo del nuevo emprendimiento. Esta connotación temporal no reduce los dibujos de árbol a meras sustituciones, sino que a pesar de ella conserva su característica de metáfora resonante y profunda.

La empresa es el eje de la vida laboral y familiar de sus integrantes. Es el centro del mundo para el empleado y su familia a quienes les gustaría sentirse protegidos por su sombra. Se expresa una interdependencia de la vida personal con la vida de la empresa. La empresa es alimentada por sus empleados y crece y -a su vez- ellos pueden florecer, son sus ramas, sus hojas y sus frutos. Por eso dicen “nosotros somos las hojas”.

En la SF, el árbol es regado y produce frutos; allí hay flujos de “agua” y los árboles son verdes. Los empleados de la SF ven positivamente su trabajo productivo y cómo logran con el trabajo en equipo hacer crecer a la empresa. Les gustaría que sus familias puedan disfrutar de la empresa. El trabajo es algo vital y creativo, y satisfactorio en sí mismo aunque la recompensa no sea equitativa. Añoran la protección que les daba la empresa “madre”, en cambio hoy el árbol/empresa puede proteger o no y las ramas también pueden ser cortadas (significa que pueden ser despedidos) y los viejos frutos se pueden caer (lo que significa que los más antiguos pueden entrar en período de retiro o jubilación<sup>13</sup>).

En la SA, por el contrario, la empresa extrae la sangre de los que trabajan y los directivos que trabajan en ella, la “secan” o “drenan” extrayendo sus ganancias y como un botín, guardándolo en sus arcas (imagen n° 1). Los empleados de la SA están lejos de la producción y la consideran causante de sus problemas. Su experiencia del trabajo es más instrumental y menos creativa. El sentido de su trabajo está fuera de él, con sus familias.

---

<sup>13</sup> En la fábrica donde la edad promedio es más alta que en la sede administrativa.

En el árbol de la imagen n°1 se advierten los tres mundos que menciona Cirlot. El mundo infernal es donde están enterrados los que fueron despedidos y aun sangran. El mundo terrestre es donde está la turba sin rostro que quiere derribar a los que han logrado llegar al mundo superior. El tronco, es como dice Cirlot, la zona de agresión, donde está el trepador. Es así, tal que los empleados dicen “los de abajo quieren bajar a los de arriba, están amontonados para sacudir el árbol” y también leen en el dibujo “uno sube y está contento y está subiendo por sus propios medios”. Otra lectura de la misma imagen, le da otra connotación: “es positivo, el árbol es sostenido por muchos trabajadores”. Y en la copa del árbol está el “mundo celeste” de los gerentes que pueden volar, que ganaron la libertad y tener identidad, lograron “ser alguien”. Los empleados de *Green* dicen “hay dos mundos”.

En síntesis, el árbol simboliza la empresa en su capacidad de crecer y expandirse. Los empleados, en interdependencia con la empresa son tanto la causa (riego) del crecimiento como el resultado del crecimiento (frutos). Los frutos también simbolizan las ganancias (que no siempre son para todos).

#### 4. La cosmovisión de los empleados en *Green*

A partir de la cercanía a la cultura de *Green*<sup>14</sup>, expuesta en parte de los registros etnográficos<sup>15</sup> y desde la clave de interpretación de los mismos, podemos sintetizar, en palabras de van Maanen (2001), la perspectiva “en y sobre” el mundo que habitan los empleados de *Green*.

¿Cómo ven a la empresa? Los empleados de *Green* ven a su empresa como un lugar de poder -más que un lugar de producción- donde se juegan la vida y la muerte. La empresa funciona gracias a la fuerza originaria del poder y del dinero. Ese movimiento es, por una parte, vital en cuanto que la empresa produce, crece y hace fructificar a sus empleados como hojas y frutos. Por otra parte, la fuerza del poder y el dinero es mortal en cuanto es capaz de retirar el sustento a sus integrantes o es capaz de dejarlos sin vida aunque sigan perteneciendo a la empresa. Los empleados ven a la empresa como un lugar en el que pueden crecer o gracias al cual pueden concretar sus anhelados logros (casa, familia, vacaciones), sin embargo, la empresa logra más que lo logran sus empleados. Según sus empleados, la empresa está necesitada

<sup>14</sup> Como se indicó hubo también entrevistas con gerentes y mandos medios y un *quiz* que proveyeron más registros etnográficos. De ellos se da cuenta en Preziosa 2016.

<sup>15</sup> Por cuestiones de edición se presentan solo algunos de los 32 dibujos grupales.



de sus ellos de su trabajo y de su sacrificio. La empresa es un lugar donde se podría estar cobijado y protegido, pero no lo es. Quizás lo fue. La empresa es un lugar fructífero y de trabajo mancomunado, pero no todos fructifican o bien los frutos no para todos.

¿Cómo se ven a sí mismos? El empleado de *Green* percibe su propio poder ligado al dinero, así como también está ligada al dinero, su identidad. Un cargo más alto permite “ser alguien”, al igual que más dinero. Tener poder significa, en *Green*, obtener más beneficios, recompensas y reconocimientos. Por tanto, el poder está en manos de los que están en la casa matriz foránea, en los que tienen cargos directivos altos o en quienes tienen un sindicato que los defiende. Sin embargo, algunos de los empleados de producción, se sienten con un poder de tipo personal y creativo que les permite solucionar problemas y percibirse como “pilares” de la empresa. El empleado de *Green* ocupa un lugar en alguno de los dos mundos que existen: el submundo de los que riegan a la empresa con su trabajo, su sacrificio o bien el mundo superior de los que son “regados” o bien, gracias a un cargo alto o bien, gracias al poder de negociación del sindicato. Lo que debilita la auto-percepción del propio poder es, para un grupo, el no estar sindicalizados (SF) y para otro grupo, la tarea meramente instrumental o sin sentido (SA). El empleado de *Green* tiene más identidad en la medida que esté ligado a las soluciones de la producción, y se percibe más débil y anónimo en la medida que su tarea está ligada a administrar el dinero de otros.

Los empleados de SA están muy pendientes de las directivas que bajan “desde arriba” y se atribuyen menos poder personal que los de la otra sede. Tienden a ver su trabajo como carente de sentido y vitalidad, y sólo lo consideran un instrumento para lograr mejoras en la calidad de vida de sus familias. Lo que más temen es ser despedidos y consideran que su principal fortaleza es considerarse como “implementadores” con mucha disponibilidad para cumplir con sus obligaciones.

Los empleados de SF son conscientes del crecimiento de la empresa y se focalizan en los resultados de la producción. Están orgullosos de su trabajo, tanto frente a sus familias como frente a la comunidad en la que están arraigados. Tienen pensamiento de equipo y consideran que “pase lo que pase” ellos están ahí para hacer funcionar la empresa. Su modo de ver la empresa es menos vertical, por eso lo que más temen es el conflicto con los colegas con los que comparten la tarea productiva cotidiana (y que están sindicalizados). Confían en el trabajo

mancomunado y consideran que su principal fortaleza es ser “solucionadores” de problemas.

### Conclusiones

El método utilizado nos ha permitido observar actos del discurso visual y verbal con el que los empleados de *Green* simbolizan el poder, los logros y a la empresa en sí. A través de esta metaforización hemos podido comprender algunas de sus creencias respecto de cómo funciona la empresa y que lugar tienen ellos en ella. Teniendo en cuenta que no hemos observado comportamientos (*behavioural events*) sino solamente actos del discurso (*speech acts*) se podría decir que el método permite confeccionar una etnografía parcial y no una etnografía paradigmática (Rosen, 1991)

Por otra parte, a la luz del objetivo pedagógico del taller (i.e. reflexionar sobre algunas creencias de la cultura organizacional y contrastarlas con las “creencias” que propone el código de ética y el programa de *compliance*) es posible inferir algunas consecuencias posibles de esta cosmovisión en el comportamiento. Es decir, de ningún modo es posible predecir comportamientos de los empleados de *Green*, ni mucho menos juzgar la moralidad de los mismos.

Por otra parte, siendo la etnografía un arte interpretativo (van Maanen, 2011) esta mirada de la empresa *Green* no está exenta de los sesgos del investigador-instructor que suscribe el trabajo. Ahora bien, siguiendo las pautas de la etnografía activa de Gareth Morgan los conocimientos surgidos a través de las metáforas fueron utilizados en los talleres para promover la reflexión como si fueran un espejo social (Morgan, 1999). Si bien Morgan propone su método para cambios estratégicos en la empresa, nosotros lo hemos utilizado para promover una visión crítica de la cosmovisión de los empleados. Es decir, desde el punto de vista del objetivo final de los talleres se buscó reforzar la percepción del espacio de libertad personal (reflexión ética) en relación con los condicionamientos atribuidos a la trama imperante en el entorno organizacional, más allá de si esos condicionamientos percibidos corresponden o no con la realidad de la empresa (Preziosa, 2016)

Por ejemplo, se reflexionó acerca de visualizar a la empresa como un camino para los logros personales. Ello refleja expectativas razonables y legítimas para la vida personal y familiar. Ahora bien, es posible también pensar que en un nivel meramente instrumental estas expectativas pueden llevar al empleado a racionalizar (justificar) un comportamiento egoísta, no-ético o ilegal que busque compensar la

inequidad percibida. De algún modo, los empleados de *Green* enfatizan su dependencia de la empresa para fructificar personalmente (y en familia) en detrimento de la natural interdependencia de los seres humanos como seres sociales. A su vez, se reflexionó acerca de visualizar la empresa como un árbol y sus aspectos positivos, ya que es algo vital, que crece, que fructifica que se supera a sí mismo y que remite a una unidad en un tronco común. En la SA el sentido de unidad proviene de proveer servicio y satisfacción al cliente, y en la SF de cuidar y aumentar la producción.

En los diálogos con SA se destacó que las normas escritas de *compliance* reducen la arbitrariedad de las decisiones gerenciales y reducen los riesgos en los que se puede incurrir. Con ellos se reflexionó sobre las ventajas y desventajas de ser “implementadores”. La ventaja es aceptar y acatar con naturalidad las normas burocráticas -incluidas las de ética y *compliance*-. La desventaja es que combinada esta auto-percepción con la falta de sentido en el trabajo y su visión estrictamente instrumental del mismo, se podría aumentar la tentación a colaborar en prácticas no éticas. Es decir, la percepción de que la empresa “extrae” del empleado más de lo que le ofrece como reconocimiento, o la percepción de que el poder para decidir del empleado es insignificante podrían facilitar una excusa para incurrir en prácticas ilegales o no éticas (p.e. fraude) que le permitirían al empleado “extraer” de la empresa lo que considera que “le corresponde” y demostrar su poder personal.

En los diálogos con SF se destacó el sentido de responsabilidad con la solución de problemas y con el equipo. Su percepción del propio poder es alta, y se basa en el manejo y control de los recursos productivos. Esta valoración se consideró muy propicia para el desarrollo de las virtudes propuestas en el código de ética, como por ejemplo la independencia o la objetividad profesional. Sin embargo, se subrayó que ese pragmatismo en la toma de decisiones y la incondicionalidad ofrecida a la empresa para que logre sus resultados, podía facilitar el no tener en cuenta algunas normas de *compliance*, si ellos consideraban que éstas demoraban la resolución de algún problema de producción.

Es decir que los conocimientos obtenidos sobre cada grupo o subcultura de la empresa *Green* fueron utilizados para reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de sus creencias en relación con los valores y reglas de articulación propuestos por el código de ética y el programa de *compliance*.

En las conversaciones surgidas en los talleres también se dialogó acerca de visualizar el trabajo como mera mercancía y cómo esta visión acarrea una reducción de la valoración de la dimensión subjetiva del trabajo por la que la misma persona es modificada y perfeccionada mientras lo realiza. Asimismo, se reflexionó acerca de que el hecho de ver a la empresa como un lugar de poder y dinero y no tanto como un lugar de producción de un bien o un servicio puede conducir a desvirtuar los fines de la misma tanto en relación a los empleados como en relación a la sociedad. Sin negar la naturaleza económica de la organización empresa, para que la empresa sea tal, sus integrantes han de realizar de forma mancomunada algo que no podría realizar una persona aislada, esto es, proveer a la sociedad de un producto o un servicio y contribuir de ese modo específico al bien común (Preziosa, 2006).

## Referencias

- Cirlot, J. E. (1992). *Diccionario de símbolos*. Barcelona: Ediciones Labor.
- Di Stefano, M. (2006). La perspectiva retórica. En M. di Stefano (coord.) *Metáforas en uso* (2° ed.). Buenos Aires: Biblos.
- Díaz, H. (2006). La perspectiva cognitivista. En M. di Stefano, (coord.) *Metáforas en uso* (2° ed.). Buenos Aires: Biblos.
- Durand, G. (2007). *La imaginación simbólica* (2° ed.). Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Goatly, A. (2007). Metaphor and Ideology. En *Ilha do Desterro* 53, 63-93.
- Goatly, A. y LLE Project (2002-2005). *Metallude*, Department of English, Lingnan University. Recuperado de <http://www.ln.edu.hk/lle/cwd/project01/web/home.html>
- Hampe, B. (ed.) (2005). *From Perception to Meaning: Image Schemas in Cognitive Linguistics*. Berlín: Walter de Gruyter
- Harris, M. (1976). History and significance of EMIC/ETIC distinction. En *Annual Review Anthropology*, 5, 629-50.
- Kövecses, Z. (2008). Metaphor and Emotion. En R. W. Gibbs (Ed.) *The Cambridge Handbook of Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, New York.

Kövecses, Z. (2008). Universality and Variation in the Use of Metaphor, En N. Johannesson & D. Minugh (Eds.) *Selected Papers from the 2006 and 2007 Stockholm Metaphor Festivals*, Stockholm: Department of English, Stockholm University ,51-74.

Lakoff, G. (1993). The Contemporary Theory of Metaphor. En A. Ortony, (Ed.) *Metaphor and Thought*. Cambridge University Press. Second edition, 202-251

Lakoff, G. y Johnson, M. (2009). *Metáforas de la vida cotidiana*, Madrid: Ediciones Cátedra, 8<sup>o</sup> edición

McClelland, D. C. y Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. En *Harvard Business Review* ,81 (1), 117-126

Morgan, G. (1999). *Imagin-ización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Barcelona: Ediciones Granica.

Preziosa, M. (2016). *La mentalidad compartida en la empresa*. Buenos Aires: Editorial Teseo.

Rosen, M. (1991). Coming to terms with the field: understanding and doing Organizational Ethnography. En *Journal of Management Studies*, 28 (1), 1-24.

Schwartzman, H. (1993). *Ethnography in Organizations*. California: SAGE Publications.

Sharifian, F. (2017). Cultural Linguistics: A new multidisciplinary field of research. Recuperado de [http://artsonline.monash.edu.au/lsc/504-2/?\\_ga=1.42615907.756957090.1491672912](http://artsonline.monash.edu.au/lsc/504-2/?_ga=1.42615907.756957090.1491672912)

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Minnesota: Holt, Rinehart and Winston.

Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. En *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234.