

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA
Departamento de Antropología Social



**VIOLENCIA Y LIDERAZGO: UN MODELO
INTERPRETATIVO DEL PODER SOCIAL A PARTIR DE
CUATRO ESCENARIOS ETNOGRÁFICOS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Sergio Daniel López Martínez

Bajo la dirección del doctor
Ricardo Sanmartín Arce

Madrid, 2008

• ISBN: 978-84-692-1085-7

©Sergio Daniel López Martínez, 2008

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

VIOLENCIA Y LIDERAZGO
**Un modelo interpretativo del poder social a
partir de cuatro escenarios etnográficos**

TESIS DOCTORAL

Autor: Sergio Daniel López Martínez

Director: Ricardo Sanmartín Arce

Madrid, Diciembre de 2007

ÍNDICE

<u>AGRADECIMIENTOS</u>	3
<u>INTRODUCCIÓN</u>	5
PRIMERA PARTE. PLANTEAMIENTO DEL MODELO	
<u>CAPÍTULO I. Hacia una categorización antropológica de la violencia y el liderazgo</u>	22
1. El modelo de poder y la teoría social	
2. Modelizaciones históricas. Algunos ejemplos	
3. Situaciones particulares del modelo: El falso liderazgo y la falsa violencia	
<u>CAPÍTULO II. El concepto de capital como fuente reproductiva de poder. La motivación por rendimiento</u>	51
1. Sobre el término “capital” y el término “poder”	
2. La particularidad del capital financiero como recurso de poder	
3. El capital financiero y la metáfora del balance	
4. Intentando delimitar el capital social	
5. El capital técnico y su relación con el concepto de utilidad	
6. El concepto de capital humano en Becker y de capital cultural en Bourdieu	
7. La interacción del capital cultural	
8. El líder como motivador y remunerador de rendimientos de capital	
<u>CAPÍTULO III. La ironía y sentido del humor como medio de creación de capital cultural</u>	96
1. La metáfora del arquero	
2. El señor de los espejos	
3. Analizar el humor en el contexto organizativo empresarial	
4. El teatro de la negociación	
5. El sentido del humor en la teoría del poder simbólico del lenguaje	
6. ¿Por qué no ríe Putin?	
SEGUNDA PARTE. UTILIZACIÓN DEL MODELO. ESTUDIOS DE CASO	
<u>CAPÍTULO IV. Utilización del modelo (1er caso). Violencia y emergencia de liderazgo en el municipio de Lunaverde (Chiapas, México)</u>	124
1. El municipio de Lunaverde	
2. El escaso bien de la comunicación	
3. Algunas figuras de poder en Lunaverde	
a. El insurgente. Conflicto zapatista como fondo histórico de la última década	
b. Autoridad política. Recursos de capital para la obtención de poder	
c. Misioneros católicos. Capital cultural y sistema de cargos en una comunidad autónoma en rebeldía	
d. Los misioneros católicos en la competencia por el liderazgo espiritual	

- e. Maestros escolares. El poder de dar y el poder de quitar
- 4. Ayudas directas y motivación salarial al trabajo. El problema de los comerciantes
- 5. El tya'k'iñ, o "Caca del Sol". ¿Por qué el dinero no remunera socialmente?

CAPÍTULO V. Utilización del modelo. (2º caso). Las reglas del juego. Experiencia y liderazgo técnico en patrones de barcos pesqueros del Cantábrico 165

- 1. La producción
 - a. Tareas directamente relacionadas con la producción
 - b. Tareas indirectamente relacionadas con la producción
 - c. Una producción adicional
- 2. La comercialización
 - a. Decidiendo sobre el puerto de llegada
 - b. La lonja
- 3. Mercado de trabajo y distribución del valor añadido económico
- 4. Análisis de tareas, organización laboral y creación de liderazgo
 - a. El valor de la experiencia a través de las tareas
 - b. Economía de domus, remuneración no económica y organización laboral
 - c. Tipos de tareas y categorías condicionantes de su remuneración
- 5. El patrón de barco en el modelo de liderazgo

CAPÍTULO VI. Utilización del modelo (3er caso). Unikfilt a/s. El fracaso de un negocio global, el éxito de una empresa local 210

- 1. Historia de Unikfilt a/s, como entidad independizada del grupo BULKIND
- 2. Unikfilt a/s y su rotación de directores
- 3. Posicionamiento de las figuras de poder en la organización hasta el año 2002
- 4. Trayectoria de Gasfilt (antigua Unikfilt) desde 2003
- 5. Análisis desde la oficina española, la única filial extranjera rentable
- 6. Poder y liderazgo en el caso Unikfilt a/s
 - a. De la descapitalización simbólica a la descapitalización técnica
 - b. Reducción de plantilla en el año 2002

CAPÍTULO VII. Utilización del modelo (4º caso). Del conflicto a comunicación de liderazgo. Un caso de intervención organizativa en la franquiciadora Re/Max España 241

- 1. Perspectiva general del proyecto
- 2. Descripción general de la compañía mundial Re/Max
- 3. Primera fase del proyecto. El modelo Re/Max y el estudio de la Red
- 4. Segunda fase del proyecto. La oficina central de Re/Max
- 5. Tercera fase del proyecto. Comunicación y herramientas de transmisión de liderazgo
- 6. La empresa un año después. Conclusiones sobre la situación de liderazgo en Re/Max España

CAPÍTULO VIII. Conclusiones y reflexiones metodológicas 287

BIBLIOGRAFÍA 299

ÍNDICES DE TABLAS, FIGURAS Y FOTOGRAFÍAS 313

AGRADECIMIENTOS

Escribir una página de agradecimientos supone una satisfacción para cualquier autor. Por una parte porque significa completar la pieza final de un trabajo y por otra porque regenera mínimamente el cargo de conciencia de haber estado recibiendo valiosísimos aportes, ayudas y colaboraciones por parte colegas, profesores, familiares, amigos y compañeros sin los cuales no hubiera sido posible finalizar la tesis que aquí se presenta. No bastará con citar sus nombres en esta dedicatoria para compensar lo que me dieron, pero confío en que alivie mínimamente y con la misma moneda, la deuda contraída.

A Lydia, porque esta tesis no es mía sino nuestra. Por estar siempre a mi lado viviendo incontables momentos intensos, felices, de aventura y alegría, así como de peligro, en los lugares y momentos más duros, al norte o al sur del planeta, a uno o a otro lado del océano, garabateando diarios de campo a la luz de las velas, o grabando sonidos en la negrura de la noche, en uno o en otro idioma. Nuestros mejores momentos estarán siempre por llegar. A mi familia, padres y hermanos, a Toñi y José Manuel, por su afecto, soporte y cariño, por todos los intensos años vividos y sobre todo por los que aún quedan por vivir. A mis compañeros y colegas de la asociación AIBR, con los que siempre he disfrutado y espero seguir disfrutando por muchos años momentos de trabajo, creación y logros. A Carmelo Lisón Tolosana, que es una referencia para tantas generaciones de antropólogos y alumnos entre los que tengo la suerte de encontrarme, a través de los encuentros y reuniones de Jaca, Granada, la Casa de Velázquez y especialmente los cursos de verano en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, donde se generó uno de los capítulos de esta tesis. A Ana María Rivas y Eloy Gómez-Pellón, que fueron mis tutores durante ese tiempo. A Juan Antonio Flores Martos, de la Universidad de Castilla-la Mancha, que me dio por primera vez la ocasión de presentar públicamente mis trabajos como antropólogo aplicado en la universidad española. A Marga y a Antonio, por todos los momentos de risas, sorpresas y andanzas que los cuatro hemos vivido –y viviremos- a lo largo y ancho del territorio estadounidense. A Carlos y Lourdes, por su amistad, ejemplo y cercanía durante todos

estos años. A Beatriz Moncó, por todo su afecto y apoyo desde el primer momento, y por esos estimulantes “¡A ver si termináis todos la tesis de una vez!”. A Javier Rivero, mi compañero de fatigas en aquel intenso año por la loca ciudad de Los Angeles. A Barbara Lawrence y a todos los componentes del seminario de *Human Resources & Organizational Behavior*, en la *Anderson School of Management*, de UCLA. De ahí salieron muchas de las ideas, preguntas y respuestas que aparecen en esta tesis. A Karen Brodtkin y a todos los miembros del seminario *Culture, Power and Social Change*, del departamento de antropología de UCLA. Al equipo del *Bruin Leadership Project* de UCLA, donde impartía el seminario sobre *Humor and Leadership* durante el año 2005. A Genaro, de la Universidad de Pomona y a Angélica. Ellos fueron amigos fundamentales en los momentos más difíciles durante todo este tiempo. Quiero mandar un agradecimiento general a los miembros del departamento de antropología de la Universidad de Virginia, y en especial a los doctorandos del 2005, que me hicieron “hermano adoptivo” de su promoción mientras duró la redacción final de esta tesis. A Javier Sierra, presidente de Re/Max España, que me ha permitido hacer público el nombre de esta empresa, así como a todos los directores de dicha compañía, que me prestaron su apoyo en todo momento mientras duró la consultoría que en uno de los capítulos se relatará. Al equipo de científicos sociales del proyecto de Re/Max. A los pescadores del “San Vicente”, allá donde estén faenando en este momento, en una u otra costa del mar Cantábrico. A mis informantes de Unikfilt y de Lunaverde. Y de forma muy especial a mi director de tesis, Ricardo Sanmartín Arce. Él ha sido mi líder, maestro y referencia constante durante todos estos años, desde aquel momento en que entré por la puerta de su despacho y aceptó –tal vez sin ser consciente de lo que se le avecinaba- ser mi tutor. Sus pacientes, largos y profundos comentarios y mensajes a miles de kilómetros de distancia han sido la guía que ha marcado mi trayectoria y que ha orientado las ideas de mi estudio.

A todos ellos y a los que por descuido no he mencionado, por todo el apoyo recibido durante este tiempo, espero no defraudarles con este trabajo.

Charlottesville, 12 de diciembre de 2007

INTRODUCCIÓN

No existe un solo libro de antropología social donde no aparezca la palabra “poder”. Este concepto está íntimamente ligado tanto al ser humano como a su entorno material, pues tampoco existe un libro de física donde no aparezcan las palabras “fuerza” o “energía”. La antropología (si la categorizamos como ciencia social) y la física (si la categorizamos como ciencia natural) desarrollan así un cierto paralelismo en sus ejes teóricos fundamentales. El concepto de poder sobre el que se basa esta tesis está estrechamente relacionado con la idea de cambio social. En este sentido, tal vez una de las definiciones más clásicas, conocidas y prácticas sobre poder sea la ofrecida por Robert Dahl (1957), basada a su vez en la obra del filósofo Bertrand Russell: “A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que B de otra manera no haría nunca”. Esta definición probablemente no sea infalible para la generalidad de los supuestos empíricos, pero será válida para comprender (y comprender) todos los aspectos que se van a tratar a lo largo de las siguientes páginas.

Esta tesis ofrece un modelo para categorizar el poder social. Este modelo se describe en los primeros capítulos y emerge a partir del trabajo de campo llevado a cabo en cuatro distintos contextos etnográficos que se describen a partir del capítulo cuarto. El modelo puede ser válido para representar muchas de las observaciones que los antropólogos hacemos en el ámbito de las organizaciones humanas. No lo planteo como un esquema de representación universal, pero sí como una forma de explicar los escenarios de poder social que aquí expondré. A menudo es sólo a través de este tipo de inferencia como podemos hacer teoría e incluso ilusionarnos en la definición de leyes sobre los comportamientos sociales. No hay nadie que haya leído todos los libros de antropología social, y puede parecer arriesgado hacer afirmaciones tales como la del comienzo de este texto o la del comienzo de esta frase. Ahora bien, si no estamos dispuestos a tomar el riesgo de hacer teorías a partir de nuestra observación, con sus límites y fronteras, es bien poco el avance que se logrará en las ciencias sociales y mejor nos valdría dejar de escribir (o de leer) en este momento.

A partir del concepto de “poder”, desarrollo los conceptos de “liderazgo” y “violencia”, base temática de la presente tesis. Aunque cualquier observación sea necesariamente limitada, parto del supuesto de que permite configurar teorías más o menos estables y válidas para una aportación disciplinar y debe ser utilizada para resolver nuestras incógnitas de partida. Bajo esta premisa, el análisis etnográfico de los cuatro casos que aquí se exponen tuvo por objeto responder la siguiente pregunta de investigación: *¿Por qué en las organizaciones humanas aparecen personas con capacidad para ser líderes?*

La cuestión inmediata, derivada de esta pregunta, es encontrar un significado consensuado sobre el término “liderazgo”, así como su relación con la definición de poder antes citada. Existen muchas y conocidas obras que han tratado el desarrollo y concepto del liderazgo desde la teoría social, y de manera especialmente prolífica desde la disciplina empresarial, tanto desde un punto de vista académico como puramente divulgativo y comercial. No deseo centrarme en un repaso histórico para aclarar este concepto sino más bien en esclarecer las aportaciones más enriquecedoras que la antropología social y cultural puede hacer acerca del liderazgo y que en la medida de lo posible he tratado de reflejar en esta tesis. De forma especial, el uso del trabajo de campo me hizo darme cuenta de que la fuente para entender la esencia del liderazgo no residía tanto en el estudio directo de los líderes, o de su perspectiva (una tendencia habitual en el pensamiento social hasta finales los años 70) como en el estudio de la perspectiva de los seguidores. En la teoría social esta postura ha sido una de las bases del llamado “liderazgo transaccional” (Burns, 1978; Hollander, 1978), un término que Cardona (2000) amplía con el enfoque de “liderazgo relacional”. Estos conceptos están basados en entender el liderazgo como una relación de intercambio entre líderes y seguidores; una idea que en esta tesis -como más adelante describiré- se utilizará de forma recurrente para interpretar las relaciones de poder descritas en los casos etnográficos. Posicionarse en el punto de vista de un seguidor no quiere decir que no se deba entrevistar, estudiar, analizar y describir a los líderes (o a los violentos, en el caso opuesto), pero los aportes teóricos que aquí se presentan han sido definidos más a partir

de aquellos que están sujetos al poder que de aquellos que lo ostentan. Además de lograr así un cierta facilidad metodológica en algunos de los escenarios (ya que los seguidores suelen ser siempre más accesibles que los líderes), me di cuenta de que la perspectiva sobre porqué alguien obedece, vota o confía en aquel o aquellos que les lideran no tenía siempre porqué coincidir con las opiniones de los líderes. Esta doble percepción contribuía a disminuir el sesgo o la pérdida de perspectiva que enturbia cualquier ejercicio de observación.

En el primer capítulo definiré los parámetro básicos del modelo de poder. La descripción de este modelo se realizará a medida que se aplica a un suceso específico en una comunidad indígena de México. Consideraré cómo, desde la percepción de quienes están sujetos al poder, se realiza una categorización hacia aquellos que tienen capacidad (poder) para *darles* algo que valoran, y cómo esta percepción se completa con otra hacia aquellos que tienen capacidad (poder) para *quitarles* algo que valoran. Es aquí donde trazo la diferencia entre líderes y violentos (o dominadores). Desde el punto de vista de quienes están sujetos al poder, asociaré la percepción de “recibir” con una relación entre líder y seguidor, mientras que la percepción contraria (ser “arrebatado” o “robado”) se asociará con una relación entre violento y dominado.

De nuevo, la definición que utilizo para entender lo que entiendo por “líder” puede parecer muy escueta y probablemente discutible, pero espero que plenamente satisfactoria una vez que se proceda al análisis de casos. La aplicación práctica de este principio (asociar el liderazgo con “dar” y la violencia con “quitar”) no siempre aparecerá tan nítida en las figuras individuales y la realidad siempre nos obligará a refinar la interpretación de los hechos. Aunque la consideración de “líder” o “violento” hace referencia a una figura personal, esta adjetivación queda marcada a través de sus hechos, entornos o redes de actuación particulares. Es decir, se trata de una atribución genérica que –por comodidad metodológica- hago para categorizar a determinadas personas dentro de una organización o sociedad determinada. En sentido estricto no son tanto los individuos quienes guardan el significado esencial de esa categorización, sino más bien sus hechos como personas. Por ejemplo, los políticos chiapanecos de los que se hablará en el

capítulo cuarto pueden aparecer de cara a la comunidad como líderes, en la medida en que representan la capacidad del gobierno para “darle” obras públicas a la comunidad, tales como una carretera o una escuela; pero por otra parte pueden ser percibidos como dominadores ante la misma comunidad cuando protagonizan situaciones de corrupción y están “quitando” o robando lo que pertenece a las arcas públicas.¹

El modelo del primer capítulo tiene una marcada base cultural occidental, ya que se trata de un esquema estructuralista, basado en clasificaciones binarias y en una representación cartesiana. No niego que a lo largo de estas páginas un lector hábil podrá encontrar numerosas suposiciones sobre los criterios o interpretaciones sesgadas de la realidad que trato de describir. Sin embargo, este etnocentrismo de partida forma parte del equipaje de cualquier observador de campo y se hace necesario para categorizar la realidad. A fin de cuentas, la cultura occidental ha servido tradicionalmente de cuartel general para la mayor parte de los trabajos antropológicos escritos en los últimos siglos.

Dentro de esta clasificación binaria defino las *formas* de poder social. Dichas formas –liderazgo y violencia - son opuestas y excluyentes entre sí. Como he dicho, el modelo se entiende desde la perspectiva de los objetos del poder, es decir, las personas sobre las que este se ejerce (ya sean dominados, en el caso de la violencia o seguidores en el caso del liderazgo). Desde este punto de vista, las personas sujetas al poder pueden obedecer a otras personas por vías de liderazgo si tienen un *deseo de recibir*, mientras que lo hacen por vías de violencia si tienen un *miedo a perder*.

Las dos categorías descritas quedan cruzadas transversalmente por otras dos adicionales: la que se deriva de una concepción *material* del poder y la que lo hace de una concepción *simbólica* del poder, que quedarán definidas en el capítulo primero. Será a través de la definición

¹ Un enfoque alternativo (en el que no profundizaré en esta tesis) pasaría por no equiparar el término “individuo” con el de “persona”. Por ejemplo, considerando que los seres humanos somos “dividuos”, más que “individuos” y que el verdadero objeto básico de estudio en las ciencias sociales es la red que nos une con nuestros actos, leyes, objetos o artefactos; tal y como sugiere la llamada *teoría del actor-red* (véase Sánchez-Criado, 2006).

de ambos ejes (violencia-liderazgo y simbólico-material) como trataré de representar las figuras personales del poder social recogidas en las etnografías.

Ahora bien, ¿en qué consiste ese “algo” que ganan o pierden las personas objetos del poder? El segundo y el tercer capítulo de la tesis lo definen como un rendimiento de las fuentes de poder social. Para definir la obtención de este rendimiento utilizo el concepto de “capital”, no entendido sólo en sus atributos económicos sino especialmente como recurso general de poder, ligado estrictamente a atributos personales y apellidado por científicos y estudiosos sociales con numerosos adjetivos.

Entre estos numerosos adjetivos, he seleccionado cuatro de ellos que están, en sus bases más elementales, tomados de la obra de Bourdieu (1982, 1984 y 1990)². En estos capítulos se hablará de capital financiero, capital social, capital técnico y capital cultural. El esquema de estos cuatro capitales se ha convertido en una fórmula habitual de los recursos necesarios para el funcionamiento organizativo y es posible consultarlo con frecuencia en los textos de creación de empresas (véase Fernández Esquinas y Ruíz Ruíz, 2005). El funcionamiento de cualquier tipo de recurso personal –sea cual sea su adjetivo- sigue dinámicas muy similares al capital financiero, en un sentido análogo al estudiado por Marx a mediados del siglo XIX (1977) [1867]. El capitalista cultural, social y técnico explota y reproduce sus recursos de una determinada forma dentro de la organización social, y sobre ello construye la base de su poder. Es aquí donde realizo la principal comparación teórica (o metafórica, si se desea): El líder es un capitalista, y la forma en que utiliza su capital es un recurso de motivación, pues lo basa en aquello que las personas reciben al aprovecharse de su liderazgo, y que se traduce en una entrega de riqueza de tipo social, técnica, cultural o (a veces como consecuencia inmediata de las anteriores) financiera. En contrapartida, las personas a las que dirige entregan su capacidad de seguimiento, ya sea a través del voto político o de su apoyo. Este apoyo tiene carácter limitado

² En la teoría económica cualquier capital no encuadrado en términos de capital financiero se suele denominar genéricamente como “capital humano”. Este concepto, desarrollado principalmente por Gary Becker (1993), ha generado una destacada controversia en las ciencias sociales sobre la que se tratará en capítulo segundo de la tesis.

para cada uno de los hechos en que sea necesitado, de la misma forma que la capacidad de un asalariado para vender su trabajo también queda limitada a lo largo del día en el esquema capitalista marxista. La concepción sobre la que se basa este intercambio tiene cierto parecido con las relaciones estudiadas empíricamente –y generalmente de manera cuantitativa- por la ciencia organizacional, por ejemplo a través del concepto de “comportamiento ciudadano organizacional”³, que plantea la eficiencia organizativa como el resultado de la ayuda prestada por los trabajadores en ausencia de recompensas explícitas de la relación contractual.

Dentro de la categorización de poder social en su dualidad de liderazgo y violencia, se podría decir que mientras el líder utiliza sus recursos para motivar a las personas objetos de su poder (seguidores), el violento lo utiliza para explotarles (dominados). En el primer capítulo intentaré aclarar en lo posible esta concepción teórica, si bien hay que indicar que la aplicación práctica es algo más complicada, ya una vez que comienza la investigación de campo (sobre todo a medida que recorremos el espectro entre las categorías de los observados –*emic*- y la de los observadores –*etic*-), no siempre está tan claro para un antropólogo lo que se puede considerar motivación o lo que se puede considerar dominación.

Tal vez a la vista de este resumen sobre los primeros capítulos de la tesis, el lector podrá comprobar cómo entro deliberadamente en el citado entendimiento transaccionalista de la realidad social, es decir, en contemplar las interrelaciones humanas como el producto de un intercambio donde se produce la búsqueda y optimización de los intereses individuales. En antropología, la perspectiva transaccionalista se ha encontrado con bastantes limitaciones, según han admitido sus propios desarrolladores (véase Kapferer, 1976), que se centran en la dificultad de parametrizar todos los hechos susceptibles de configurar los entornos sociales de intercambio, y con énfasis especial en la ilusión de intentar medir aspectos tales como la cultura. Es difícil plantear un escenario transaccionalista sin caer en el reduccionismo de la realidad social, pero por otra parte dicho reduccionismo es un aspecto con el que la antropología tiene

³ Término definido por Organ (1988) y en relación al cual cabe mencionar los resultados del estudio realizado en hospitales españoles por Cardona, Lawrence y Bentler (2004).

necesariamente que tratar, al delimitar los fenómenos culturales. La clasificación de esos fenómenos y su comprensión como análisis de transacciones deben ser una herramienta necesaria para entender lo que pasa en la realidad observada. Recientemente, hablando sobre el transaccionalismo, Fredrik Barth (en Anderson, 2007:191)⁴ describía un hecho innegable:

"La mayor parte de nuestras relaciones básicas, todas nuestras relaciones fundamentales, son relaciones sociales que se construyen sobre la base de transacciones mutuas. Porque como no cuides la contabilidad de tus posesiones económicas y sociales, éstas se disipan. Así que tienes que hacerlo, y no hay nada inmoral en esto, no se trata de exprimir a los demás al máximo, al contrario, se trata de crear juntos una vida más satisfactoria y rica."

Cabría preguntarse si la crítica ante la que se defiende Barth radica en la imposibilidad de reducir las relaciones sociales como si fueran meras transacciones de tipo mercantil o si por el contrario esa "inmoralidad" reside en el hecho de que –si efectivamente las relaciones sociales se comportan como transacciones económicas- estaríamos abocados a la aparición de nuevos sistemas de discriminación y marginación social, pues cualquier transacción puede generar también desigualdad. Por lo que a la presente tesis respecta, insisto en que definiré el liderazgo como una determinada forma de intercambio que realizan los líderes a partir del producto de sus capitales. Este intercambio se produce de una forma deseada por ambas partes (líderes y seguidores) y tal vez fuera interesante imaginar las formas en las que este intercambio se produce, como el origen de una "plusvalía" y por tanto de una "acumulación" de poder en la figura de los líderes (acumulación que no tiene porqué ser necesariamente de tipo económico). Por lo tanto, el liderazgo podría entenderse como una forma de acumulación de poder no violento, aunque siempre existe la posibilidad de que ese poder pueda ser transformado en otro tipo de poder violento (sería el caso de líderes políticos convertidos en tiranos o directores de empresa convertidos en "explotadores").

⁴ A lo largo de la tesis, todas las traducciones de referencias directas a textos no escritos en castellano están hechas por el autor.

Queda también en el aire la pregunta de cómo cuantificar y cómo concebir lo que es un intercambio cultural. Entiendo aquí que “lo cultural” no equivale necesariamente a “lo social”. Mientras que resulta relativamente frecuente concebir una medición cuantitativa de los segundos, no parece que sea tan fácil hacerlo con lo primero. Profundizaré algo más sobre esta diferencia en el capítulo segundo, donde se desarrollan las características del capital y la forma en que su reproducción puede ser convertida en valor cultural. Por ejemplo, la pérdida en términos de capital financiero en una transacción económica puede suponer un beneficio en términos de capital técnico si el individuo que ha perdido dinero ha aprendido con dicha experiencia la forma de no volver a hacer de nuevo una transacción del mismo tipo. Sin embargo, ¿quién define o cómo se define el hecho de que ese individuo haya sufrido o no una pérdida? Buena parte de esa respuesta debe obtenerse a través del análisis de los valores culturales. En la sociedad occidental el resultado económico negativo de una transacción tiene el valor cultural de “pérdida” (y así es definido por la propia legislación contable). Sin embargo, en otros ejemplos paradigmáticos que se han tratado desde hace muchas décadas en nuestra disciplina (se pueden citar algunos casos de *Potlach* entre los kwakiutl, salish, haida, tlingit o tsimshian⁵), no tiene tanto sentido considerarlo como tal, pues el desembolso de recursos tiene una contraprestación en términos de prestigio. Un fenómeno parecido se produce con la existencia de sistemas de cargos existentes aún en algunas comunidades mayas y de las que hablaré en el capítulo cuarto. ¿De qué forma están establecidos estos parámetros sobre lo que es y no es *valor* en las distintas sociedades? ¿Con qué criterio se puede afirmar que un “desembolso” material significa en realidad una forma de “inversión” social en otro tipo de contextos? Estamos ante un tema recurrente en nuestra disciplina que nos remitiría a los trabajos clásicos sobre reciprocidad⁶ y que en alguno de los casos etnográficos que presento ofrecen interesantes implicaciones. En esta tesis sostengo que la capacidad para establecer dichos valores, dichas conexiones entre lo que se comparte como concepto de pérdida o ganancia son generados por aquello que denomino capital cultural. Es esa capacidad la que puede ser, si no medida, al

⁵ Véase Barlett, 1938

⁶ Entre muchos otros, las obras de Malinowski (1984) [1922], Mauss (1950) o Sahlins (1972).

menos detectada a través de la observación etnográfica dentro de las sociedades y organizaciones objeto de estudio.

No sólo la estructura social está dotada de valores culturales, sino también los sucesos que de forma dinámica tienen lugar en ella. Pensemos en algunos ejemplos clásicos de estudio de la reciprocidad y el liderazgo, como es la figura del *Big-men* en el intercambio *moka* de Mount Hagen (Strathern, 1971 y 1976). A lo largo del progresivo contacto con el hombre blanco desde su primer encuentro a principios del siglo XX, el prestigio del líder pasa de basarse en la entrega que este hace de conchas a la que hace de unidades de ganado años después (normalmente cerdos). En la década de los 70, los cerdos ven depreciado su valor como unidades de intercambio y se sustituyen por otros elementos como los vehículos a motor. El significado del *moka* como sistema jerarquizador no ha variado, como posiblemente tampoco lo ha hecho el valor relativo de los intercambios, pero lo que sí se modifica son los valores culturales otorgados a aquello que se utiliza como elemento de cambio. Esa capacidad para que los seguidores acepten unos elementos sobre otros como símbolos de riqueza es un tipo de capital cultural. En este caso, podemos ver cómo en la cultura existe un componente estructural, relativamente fijo, que es el sistema del *moka*. La desaparición del mismo provocaría lo que según Leach (1959) se considera un cambio en la estructura social, que es a su vez la base sobre la que se producen las transacciones. La estructura del sistema *moka* se sostiene sobre una serie de valores que son aceptados en la estructura social, pero a su vez sostiene a otros valores que son los que determinan la utilidad de cada elemento de transacción.

El capital cultural posee distintos grados de estratificación en la sociedad. En la clásica terminología de Comte (en Lenzer, 1975), el sistema *moka* aparecería como una forma de *estática social*, mientras que los diferentes elementos que van cambiando con el tiempo (conchas, cerdos, vehículos...) forman parte su *dinámica social*. Sin embargo, el análisis del capital cultural suele ser desafortunadamente más complejo. Parte de la crítica a esta diferenciación, según indica Turner (1974), consiste en la dificultad de trazar la frontera entre lo

que es estructura (estática, estable) y lo que no (dinámico, cambiante). Tal vez si ahora viajamos a Mount Hagen sus habitantes del siglo XXI nos digan: “¿El *moka*? Sí, alguna vez se lo oí mencionar a mi abuelo, pero no sé lo que es” ⁷. En su introducción sobre grupos étnicos y fronteras, Barth (1969) rompe de alguna manera con la división “estructural-no estructural”, y plantea una visión bastante más dinámica, diciendo que los límites de los valores culturales son móviles en función de los intereses y las negociaciones que entre los miembros de los grupos se realicen en cada momento del tiempo. Desde este trabajo, consideraré precisamente que es en esta capacidad de crear, modificar, eliminar o transformar valores donde reside la esencia del capital cultural de los líderes.

Este capital cultural, esa capacidad para generar la aceptación de valores por parte de la comunidad, es también una capacidad para establecer las reglas de comunicación, para determinar la relación entre la realidad y la representación de la realidad. Esta idea se basa en la capacidad comunicativa de los líderes y queda estrechamente relacionada con un objeto de estudio de la lingüística. Con el fin de estrechar el campo de investigación, en esta tesis sólo intento centrarme en algunos ejemplos específicos mediante los cuales los poseedores de capital cultural están capacitados para establecer la representación de la realidad y de alguna manera transformarla en los ojos de quienes son objeto de ese poder. Por eso el tercer capítulo analiza este proceso a través del tropo de la ironía, analizando cómo funciona la capacidad comunicativa de los líderes a través del sentido del humor. Analizaré ejemplos donde el sentido del humor es utilizado por los “capitalistas” culturales de la empresa para ilustrar el uso del poder en términos de violencia simbólica (sarcasmo, burla) o en términos de liderazgo simbólico (broma o chiste de “buen gusto”). Trataré de demostrar cómo se produce una analogía que es aceptada de forma social a través de una manifestación *común* (en el caso de la ironía, esta manifestación es la risa). La figura del creador de analogías aparece con frecuencia en el entorno social de la organización laboral como alguien capacitado para moldear la realidad a

⁷ Martín Castro (2007) comenta una significativa anécdota durante una reunión de delegados indígenas en las Naciones Unidas, cuando un representante nuer le hablaba sobre lo anacrónicas que se habían quedado las descripciones que de su pueblo había hecho Evans-Pritchard.

través de los nexos comunicacionales entre dominios de origen y destino ⁸. Aunque este capítulo se centra en un aspecto particular de la comunicación; la creación del capital cultural y con ello la generación de poder a través del humor se convierten en elementos fundamentales, tanto en la vida diaria de una pequeña organización como en grupos de alto poder político.

A partir del capítulo cuarto se describen las fuentes etnográficas sobre las que se ha elaborado esta tesis y a partir de las cuales ha emergido el modelo conceptual de poder que propongo y utilizo. Los planteamientos se han basado en cuatro casos de estudio, todos ellos relativos a pequeñas organizaciones sociales pero a su vez considerablemente distanciados, no sólo por su naturaleza funcional sino también por su distancia geográfica: un municipio maya chol de la selva de Chiapas (México); un barco de pescadores en el Norte de Cantabria; una organización empresarial, filial de una multinacional nórdica en el sector de la ingeniería industrial y una empresa franquiciadora inmobiliaria establecida a través de sus oficinas en todo el territorio español.

¿Por qué esta disparidad de escenarios? ¿No es pretencioso o en el mejor de los casos ingenuo, tratar de establecer una mínima coherencia sobre un único tema entre realidades sociales tan distantes? Parte de la respuesta a estas preguntas se origina en los requisitos de enfocar un aspecto tan amplio como el poder social. Considero que esta amplitud hace difícil sostener cualquier afirmación teórica, por pequeña que sea, sin diversificar mínimamente los escenarios de estudio y creo que esto se ha convertido en una necesidad profesional adaptativa para buena parte de los problemas que hoy en día estudiamos los antropólogos. Según George Marcus (1995) la disciplina se ha visto en la necesidad de encerrar las etnografías locales dentro del marco del “sistema”, algo que ha hecho plantear la realidad de estudio de forma multilocalizada. Investigar los aspectos sociales también implica realizar una búsqueda “circunstancial” de lo que se quiere describir. Al igual que otras temáticas antropológicas, los condicionantes de la violencia

⁸ Ana María Rivas (2005) realiza un interesante estudio de estos usos en el área de la antropología del trabajo, al calificar bajo el término de “proyecto lingüístico” las expresiones metafóricas que utilizan los colectivos menos favorecidos en el mercado laboral y que por otra parte corresponden a construcciones comunicativas de marcado sesgo neoliberal.

o el liderazgo pueden entenderse como fenómenos transversales, y no sólo como circunstancias específicas que tienen sus particularidades en cada una de las etnias, lugares o grupos sociales (al margen de que muchas etnografías clásicas se hayan podido centrar en ello). Por eso considero que la pretensión de proyectar cualquier generalización teórica a través de una investigación, con especial relevancia en el caso de una tesis doctoral en antropología, requiere que su estudio no se circunscriba a una única zona geográfica y ni siquiera a una organización social en particular. De una u otra forma, allá donde estuve desarrollando las cuatro investigaciones que describiré, me encontraba con un elemento común: la constante de que el liderazgo era una necesidad prominente y un claro requisito funcional en todas las organizaciones sociales donde convivía. De ahí que no considerase en ningún momento la diversidad de realidades sociales como impedimento a mi investigación. Por el contrario en mi opinión este hecho ha enriquecido sensiblemente las conclusiones de investigación. El modelo obtenido de la realidades estudiadas es común ya que el fenómeno que he estudiado también lo es.

El capítulo cuarto abre la parte etnográfica de la tesis describiendo la organización política y social en un municipio maya chol de la selva de Chiapas, en México, bajo el nombre figurado de Lunaverde. Chiapas es una región del mundo que reúne y mezcla una compleja diversidad de fuerzas económicas, sociales, culturales, étnicas y políticas. Esto la convierte en uno de los lugares más fascinantes para estudiar el fenómeno social del liderazgo desde un punto de vista antropológico. Como elemento significativo, la perspectiva histórica ofrece un recurrente relato de insurgencia indígena cuyo momento más conocido haya sido tal vez la revolución zapatista de 1994. Ahora que los medios de comunicación han cesado de informar al mundo sobre esta zona, el escenario social que permanece en las comunidades chiapanecas que conforman los distintos municipios es un constante debate entre la irrupción de una cultura hegemónica occidental combinada con un concepto específico del mundo por parte de los indígenas. En una descripción densa, el observador puede descubrir en las comunidades mayas chol algo más que aquello que Geertz (1973:289), en su ensayo crítico sobre “El pensamiento salvaje” de Lévi-Strauss,

calificaba como “empobrecidas imitaciones de nuestra propia civilización, mezcladas aquí y allá con las reliquias de un desechado pasado”. Sin la más mínima añoranza sobre los viejos tiempos de la colonia, y una vez que las tribus vírgenes de la impureza blanca están prácticamente extintas, tal vez uno de los más interesantes trabajos de los antropólogos consistan hoy en buscar más allá de los estratos superficiales de las comunidades para encontrar algo distinto a la percepción de una occidentalización mal entendida. Por ejemplo, entre los cerros selváticos que rodean a Lunaverde se encuentra un interesante mosaico de comunidades, entre las que hay algunos poblados autónomos zapatistas, independizados legal, política y jurídicamente del gobierno de México y coordinados desde el año 2003 a través de agrupaciones regionales llamadas *caracoles*. Muchas de estas comunidades, a las que se accede difícilmente, tras varias horas de camino por la selva, se formaron a partir del conflicto de 1994 siguiendo un sistema económico, social y cultural que conserva las costumbres y modo de vida tradicional indígena. Se puede decir que son comunidades nuevas pero a la vez antiguas. El capítulo tratará de demostrar cómo el liderazgo se genera a través de aquellas figuras que logran mediar entre los sistemas tradicionales y las nuevas influencias del exterior. Este liderazgo coexiste con otras formas estructuradas de dominación, lo cual genera una situación de relativa negociación pero también distanciamiento con las comunidades de alrededor.

El modelo teórico propuesto en esta tesis se define posteriormente a través de un negocio de ámbito itinerante, como es la organización de un barco de pesca de cerco en la región de Cantabria (capítulo quinto). Si bien el escenario chiapaneco quedaría clasificado como etnografía o antropología de ámbito “americanista”, en este caso lo haría con la llamada “especialidad marítima” de la antropología o “antropología de la pesca” (término acuñado por Acheson, 1981). El trabajo de campo origen de este capítulo tuvo lugar en el verano del año 2002, como parte de una investigación que realicé en la Escuela de Antropología Social Julio Caro Baroja, en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. El capítulo se centra específicamente en los procesos de organización laboral y de intercambio económico, analizando las consecuencias que en la organización tiene la dirección de los patrones de buques. Existe aquí una cierta

intencionalidad temática, ya que la figura del “capitán” de barco es usada con frecuencia en nuestro lenguaje para establecer una comparación paradigmática del líder por excelencia. El capítulo puede entenderse como un tipo de interpretación de la figura del “patrón” como ejemplo de líder en sentido estricto, pues apenas existe la posibilidad de que este entre en el lado “violento” del poder sin que vea drásticamente reducida su influencia sobre aquellos a quienes dirige ⁹. El patrón de barco es el primer responsable de lograr un determinado resultado económico que se repartirá entre todos los pescadores de su buque. Este resultado depende de la participación en un juego donde el patrón compite y se alía contra otros contrincantes (el resto de los barcos), con unas reglas que están relativamente bien definidas. Dado que los pescadores (seguidores) son remunerados directamente en función del resultado económico de la pesca que obtenga el buque, el liderazgo del patrón está estrechamente vinculado con los resultados que produce su capital técnico, no sólo debido a su conocimiento del oficio sino también al adecuado equipamiento de su barco. Las situaciones particulares de un entorno físicamente limitado, donde el periodo laboral a menudo se solapa con el periodo de ocio, hace que sea aún más variada la naturaleza remuneradora del líder y que no se deba restringir específicamente a lo que implica una recompensa económica a partir de una buena cazada.

El sexto capítulo describe una comparativa de las líneas de liderazgo entre una multinacional creada a finales de los años 80 y una de sus filiales, fundada en España una década después. En el capítulo también se utilizan algunos elementos característicos para el análisis y discusión de un caso empresarial: cuentas anuales, gráficos de ventas, cifras de resultados o lanzamiento de líneas de negocio. Dado que esta es una tesis de antropología socio-cultural, he de advertir que este capítulo puede resultar en algunos momentos más cercano a una descripción empresarial que a una etnografía en sentido estricto. Sin embargo, consideraría un error pensar que los casos que se describen en las escuelas de negocios no son también una forma de etnografía. Las ciencias empresariales hacen uso frecuente de técnicas de investigación

⁹ Precisamente en el mismo contexto, aparece una figura opuesta que podría entenderse en el lenguaje coloquial como el representante de ese lado “violento” del poder: el pirata. Sin duda alguna la categorización entre el lado “violento” del poder (dominación) y lado “no violento” del poder (liderazgo) puede concebirse por la ciencia social de una forma muy parecida a como a veces se recrea por la ciencia ficción, como por ejemplo en las películas de George Lucas.

tradicionalmente antropológicas y de la misma forma la antropología se puede beneficiar de sus prácticas de análisis. Por ejemplo, el título “Trabajo de campo en organizaciones” da nombre a una asignatura habitual en algunos prestigiosos programas de MBAs o doctorados de *management*, y es a través de un cierto uso de la metodología etnográfica como se han realizado algunos de los más influyentes libros de dirección empresarial (un ejemplo podría ser el compendio de casos de organización y dirección recopilados por Bartlett, Ghoshal y Birkinshaw, 2003). A lo largo de esta tesis se usará terminología y metodología empresarial e incluso económica para tratar aspectos de tipo social y cultural (por ejemplo al hablar de la partida doble contable o de la teoría de la utilidad en el capítulo segundo); pero al mismo tiempo también se utilizará terminología y metodología etnográfica para tratar aspectos en el campo de los negocios. Por ejemplo, los capítulos sexto y séptimo están centrados en un escenario puramente empresarial, pero su análisis se hace a partir del diario de campo, entrevistas, grupos de discusión y ese entrañable “estar allí” que define la identidad metodológica de los antropólogos.

La descripción que se hace en el capítulo sexto corresponde a la empresa Unikfilt (nombre también figurado) y se basa en el contraste entre una empresa local en pleno auge frente a una corporación global –propietaria de la anterior- que comienza a sufrir un progresivo declive económico. El caso muestra mi perspectiva, como autor, desde una posición de observador participante, incorporado en la plantilla de la empresa local como director financiero de la misma. Este puesto resultó ser verdaderamente privilegiado, pues las funciones de dicho trabajo constituyen un punto de conexión central para observar los aspectos sociales más influyentes en el escenario laboral y por tanto permiten ser el relator y analista de la transformación de esos aspectos dentro una determinada actividad económica, que se refleja finalmente en las partidas y movimientos contables que componen la realidad financiera de la empresa. El capítulo resume los hechos más relevantes que tuvieron lugar con respecto a las situaciones de liderazgo a lo largo de un total de siete años en la historia de dicha corporación. Se verá cómo el desarrollo de las dos compañías (propietaria global y filial local) estuvo estrechamente ligado a la forma en que en ambas se administraba y aplicaba la capacidad de poder, que descansaba en manos de sus

directivos y responsables (ya fuera en forma de liderazgo o de dominación). Se tratará de ilustrar cómo dicho poder, como hecho social, o bien se reproducía a través de los distintos capitales de estos directivos o bien disminuía en forma de “descapitalización” técnica, social y cultural; teniendo como consecuencias finales la propia destrucción financiera de la empresa y la desaparición en unos pocos años de un grupo empresarial con más de mil empleados. A diferencia de los exitosos casos que con frecuencia se plantean en la literatura empresarial, este es el ejemplo real de un fracaso y un hundimiento corporativo del que tal vez se pueda aprender más que si de un éxito se tratase.

La parte etnográfica finaliza con otro caso relativo a una empresa transnacional. Sin embargo, a diferencia de los capítulos anteriores, la investigación no se limita a la observación y descripción de los aspectos de poder en una organización, sino que también describe una intervención realizada sobre los mismos. Se narra un proyecto de dos años de duración en la red de franquicias y en la oficina central de la empresa inmobiliaria Re/Max España, una organización donde los consultores incorporaron una serie de cambios en los esquemas comunicacionales con el fin de corregir determinadas situaciones de conflicto organizacional. Estos cambios estaban orientados a canalizar el liderazgo de los directivos (entendido como el “producto” de su capital técnico, social y cultural), de tal forma que se distribuyese adecuadamente hacia el resto de la organización. El objetivo primordial de incluir este caso de estudio en la tesis es mostrar cómo los conceptos teóricos que aquí se plantean sobre el poder pueden servir para poner en marcha la aplicación de una mejora en una organización laboral. El proyecto que se describe comenzó como un pequeño estudio de investigación social orientado al incremento de las ventas de la empresa. Esto originó la apertura de otras líneas de investigación y finalmente evidenció la necesidad de estudiar en profundidad toda la organización, su estructura de poder y la puesta en marcha de un nuevo código e instrumentos de comunicación entre los mandos de la compañía. La fase final sirvió para unificar los objetivos de cada una de las partes de la empresa y alinear en lo posible los liderazgos formales e informales de la organización.

La tesis se cierra con un conjunto de reflexiones sobre las implicaciones metodológicas y los supuestos sobre los que se basa el modelo de poder expuesto a lo largo de la obra. En la medida de lo posible he intentado dejar las puertas abiertas a la reflexión sobre las capacidades que tiene la antropología para mirar de formas distintas a una realidad omnipresente en la vida humana como es el fenómeno del poder social. Creo que cualquier tesis de antropología social que trate sobre esta temática (si es que hay alguna que no lo hace) estará destinada a quedar realmente sin concluir. Por lo tanto, si esta obra puede ayudar a algún lector a observar los aspectos de la vida social desde un punto de vista que antes no se había planteado, o tal vez a aprender algo, me daré por satisfecho.

PRIMERA PARTE

PLANTEAMIENTO DEL MODELO

CAPÍTULO I

HACIA UNA CATEGORIZACIÓN ANTROPOLÓGICA DE LA VIOLENCIA Y EL LIDERAZGO

1. Planteamiento del modelo sobre un ejemplo de estudio

En noviembre del año 2004 un triste suceso conmovió a México. Dos niños de la comunidad de Jochib, en el municipio de Chilón (Chiapas) desaparecieron tras quedar atrapados dentro de una cueva al perseguir un tepescuintle (pequeño mamífero de carne muy apreciada). Los niños estuvieron agonizando varios días hasta que se consumó la tragedia. La cadena de noticieros mexicana “Televisa” lo describió así:

LA CAVERNA DE JOCHIB: LA HISTORIA DE DOS NIÑOS

Entraron a esta caverna hace nueve días tratando de cazar un tepescuintle.

Miguel y Pascual Saraos Jiménez, indígenas tzeltzales de cinco y seis años de edad, no pudieron salir porque un derrumbe los dejó atrapados 37 metros bajo tierra.

Su padre avisó a los cuerpos de rescate que llegaron un día después a este paraje de difícil acceso. Elementos de la Cruz Roja y la Dirección de Protección Civil de Chiapas iniciaron los trabajos de rescate. Conforme avanzaban, la caverna se hacía más estrecha, había que excavar piedras con las manos. Siempre con el riesgo de otro derrumbe.

Pero dos débiles voces los impulsaban a continuar excavando sin descanso. Los menores estaban vivos y se comunicaban con ellos. [...]

La noche del jueves el cielo se nubló y empezó a llover, a llover como sólo llueve en la selva. Se cumplía el peor de los pronósticos. Minutos antes de la una de la mañana del viernes cinco de noviembre, la precipitación pluvial, la cantidad de lluvia que cayó en esta zona de la selva chiapaneca inundó esta cueva donde se encuentran los niños Miguel y Pascual Saraos Jiménez. Cinco horas de lluvia apagaron la última esperanza. Al amanecer ya no se volvieron a escuchar las voces de Miguel y Pascual.

Dos días después los mayores del pueblo hicieron una ceremonia religiosa para pedir por el descanso de sus almas. Ahora las autoridades intentan recuperar sus restos.

(Noticieros Televisa, 8 de noviembre 2004)

Pude leer esta noticia a la vuelta de mi trabajo de campo, tras hacer una búsqueda en los archivos de los noticieros. Sin embargo, la primera noticia sobre esta historia la obtuve a través de mis informantes indígenas choles. Transcribo a continuación cómo me lo contaba uno de ellos:

Fue en una comunidad. Según se iban a la milpa ¹...el señor cazaba mucho...cazaba mucho el señor y... se le había aparecido un animal, un tepescuintle, que le llamamos nosotros. Es un animal comestible. Hasta allí no sé si lo hirió. Yo tengo entendido que los niños le siguieron y el animal se metió en la cueva. Le empezaron a perseguir y se metieron a la cueva los niños. Y la cueva se empezó a cerrar. Los niños se metieron hasta lo más profundo, hasta lo más profundo de la cueva. Y ya cuando los niños intentaron salir, ya no podían salir. El papá intentó sacarlos, pero no pudo. Entonces pidieron ayuda. Incluso llegaron creo que del extranjero, a intentar sacarlos. Estuvieron varios días los niños ahí atrapados. Dicen que no saben ni cómo llegaron porque así (gesto con las manos) era el pedacito. Eran dos niños los que quedaron ahí, y llegaron rescatistas. Muchos lograron llegar cerca. Y el problema que tenían era que los niños no hablaban español. Los rescatistas no lograron entender lo que los niños querían decir. Estuvieron varios días vivos y no pudieron sacarlos. Y el cerro...la cueva...se empezó a cerrar. Estaba cerrado por donde ellos supuestamente pasaron. Los niños quedaron atrapados y ahí murieron..., murieron, no sabemos si murieron realmente o el *Witso*'² se los haya llevado. Porque... eso dicen también... que porque... pues cazaba mucho el señor.

Incluso la señora, la mamá de los niños pasó días sentada en la orilla de la cueva. Hicieron rituales, le dieron de comer (a la cueva). Porque vuelven a salir, ha sucedido que vuelven a salir. Lo mismo (el *Witso*) te voltea, o te hace muchas cosas. Si comes la comida que te dan ahí (dentro de la tierra), te quedas. Pero si tú no comes nada vuelves a salir.

Fue muy comentado, y en las noticias, los reporteros... llegó una rescatista de Tabasco, una muchacha pequeñita que logró llegar y les logró tocar las manos a los niños... el problema es que hablaban y no les entendía lo que les decía. Pero justo antes de que

¹ Pequeña plantación de maíz y frijol principalmente. Con frecuencia se expanden subiendo hacia las laderas los cerros y los habitantes indígenas basan en ellas uno de sus principales medios de subsistencia.

² Palabra chol que se traduce como "Dueño del Cerro" o "Señor de la Tierra". Esta es una figura que aparece de forma recurrente en los pueblos mayas, si bien puede tener distintos nombres dependiendo de las zonas. El Señor de la Tierra es un personaje particularmente arraigado en la mitología y relatos mayas, y con frecuencia está asociado a ladinos y figuras no indígenas (Vogt, 1969).

esa señora les iba a sacar, llegó el aguacero y los niños desaparecieron. Por eso nosotros le tenemos mucho respeto a las cuevas. Mi abuela, cuando vivía, me decía que nuestros antepasados están allá abajo.

-¿Se encontraron sus cuerpos?

-No, no se han encontrado. La comunidad hizo los rituales para pedirle al Señor de la Tierra que se abriera la cueva, ...llegaron todos los principales³, de varias comunidades y los rezadores, llegaron de muchos sitios personas para hacer la oración, pero ya era demasiado tarde.

Salta a la vista entre los dos relatos una marcada diferencia interpretativa de la causa de los hechos. En el primero se habla de “derrumbe” y “precipitación pluvial”, pero no parece tener sentido darle a estos hechos una explicación causal intencionada. En el segundo sí existe una causalidad intencionada, y se habla del *Witso'* como supuesto agente responsable del cierre de la cueva y la llegada del aguacero (una acción originada como un castigo hacia la actitud del padre de los niños, que cazaba frecuentemente a las criaturas de las que era dueño el *Witso'*). En el primer caso las fuerzas de la naturaleza son completamente ajenas al comportamiento específico del padre de los niños, mientras que en el segundo caso no es así, y existe un poder por parte de alguien capacitado para arrebatar la vida de los pequeños.

Una lectura rápida podría hacer pensar que la primera descripción es más aséptica, o que tal vez está dotada de una racionalidad de la que carece la segunda, al ignorar cualquier causa de tipo *sobrenatural* y pasar por alto una determinada concatenación intencional de hechos. Sin embargo, la última frase delata claramente que –desde el punto de vista del noticiero- cobra completo sentido realizar una ceremonia religiosa “para pedir por el descanso de las almas de los niños”. No parece por lo tanto muy coherente pensar que el redactor se decanta únicamente por realizar una fría descripción “racional” de los hechos. La ceremonia también es mencionada por el segundo relato, pero en este caso se nos aclara que esta no era para pedir el descanso de las *almas*, sino para pedir al *Witso'* que devuelva los *cuerpos*. La diferencia entre las dos ceremonias que se describen es clara. En el primer caso parece tratarse de un responso católico

³ Cargo social y religioso otorgado en Chiapas a las personas más ancianas de las comunidades.

similar a los celebrados en cualquier ciudad occidental, mientras que en el segundo está claro que se trata de un ritual de distinta naturaleza.

Existen varios detalles más en los dos relatos que nos muestran cómo los hechos se describen desde dos distintas categorizaciones *emic*: el relato del noticiero por un lado y el relato del informante por otro. A través de ellos comprendemos que en función de las perspectivas interpretativas, las personas perciben la atribución de poder en distintos agentes que tienen la potencialidad de *quitar* o la potencialidad de *dar* la vida.

En el momento en que se sucedieron los primeros hechos, nada se había consumado aún. En su deseo de no perder la vida de los niños, el público que seguía los noticieros y por supuesto los habitantes de Jochib veían con angustia cómo la vida de los pequeños se encontraba en una situación crítica. Estaban entre la vida o la muerte. ¿De qué o de quien dependía el resultado final? La gente de la comunidad temía la decisión de quien estuviera capacitado para *quitarles* la vida. Los espectadores de los noticieros esperaban la acción de quien estuviera capacitado para ponerles a salvo, es decir, para *darles* la vida (o lo que es lo mismo, evitar que la perdieran). Aquí es donde se distinguen los conceptos que yo utilizaré de violencia y liderazgo. En el primer caso (violencia), los objetos que reciben ese poder (la gente de la comunidad) sienten o actúan por la capacidad que un agente tiene para *quitarles* algo. Por el contrario, en el segundo caso (liderazgo), sienten o actúan por la capacidad que un agente tiene de *darles* algo.

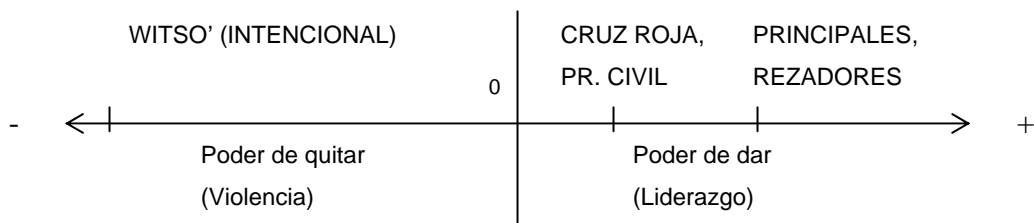
Desde la perspectiva del informante, el agente de violencia es el *Witso'*. Desde la perspectiva del noticiero, el agente de violencia son las fuerzas de la naturaleza. Sin embargo, al no tratarse de un poder social, humano o al menos "humanizado", sino de tipo natural, hay una carencia de intencionalidad y por tanto el significado de los hechos que se puedan suceder resulta irrelevante, no comunica ninguna información emitida por un interlocutor (Grice, 1957). Es inútil tratar de hablar con la naturaleza porque –según la perspectiva de quien escribe el relato del

noticiero- al tratarse de un agente natural no habrá reciprocidad ante las acciones de los objetos que reciben ese poder (que en este caso son el público y la gente de la comunidad).

Si nos centramos en la situación de liderazgo, desde la perspectiva del noticiero este queda concentrado en las figuras de la “Cruz Roja” y la “Dirección de Protección Civil”. No se trata únicamente de las figuras de liderazgo en la circunstancia específica de este derrumbamiento, sino que trata de figuras establecidas socialmente desde la concepción del noticiero como los líderes señalados para este tipo de sucesos. Los “Elementos de la Cruz Roja” y “la Dirección de Protección Civil” son los rescatadores que intentarán salvar a los niños. Es interesante citar que el artículo publicado en el mismo noticiero cinco días antes (cuando aún había esperanzas de salvarles), dedicaba un texto aparte al final de la noticia, bajo el título de “De rescatistas a héroes ejemplares” donde se citaban algunos de los logros pasados de los equipos de Cruz Roja y Protección Civil que estaban intentando rescatar a los niños (Noticieros Televisa, 3 de noviembre, 2004).

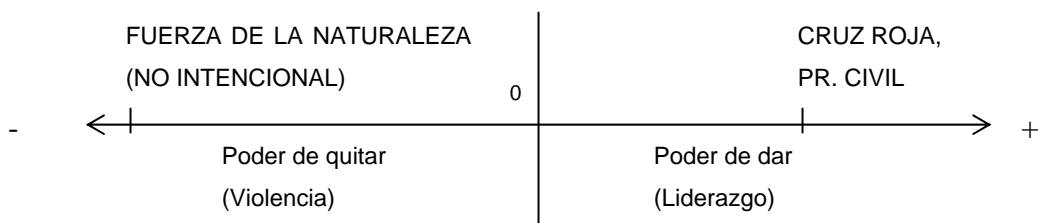
Por el contrario, desde la perspectiva del informante indígena el liderazgo descansa en menor medida en los rescatistas (si bien también lo hace, en la medida en que el indígena está también vinculado a la sociedad “global” donde la “Cruz Roja” y la “Protección Civil” son organismos conocidos) y mucho más en los principales, los rezadores e incluso en la madre de los niños que espera días enteros sentada en la salida de la cueva. Es decir, se entiende una intencionalidad comunicativa en los sucesos de la naturaleza, cuyo emisor es el *Witso'*, y las personas capacitadas para comunicarse con él, para poder ofrecerle un intercambio (le dieron de comer a la cueva) y recuperar la vida de los pequeños. A través de esa interlocución, es donde, para la gente de la comunidad, descansa el poder de *darles* la vida a los niños.

Si esquematizamos de forma lineal estas las capacidades, desde el punto de vista indígena chol las líneas de poder podrían representarse gráficamente de esta forma:



Los signos negativo (-) y positivo (+) del eje deben entenderse no tanto en términos de valoración de los significados de violencia y liderazgo sino en su significado de *quitar* (lado izquierdo) y *dar* (lado derecho), visto siempre –insisto– desde la perspectiva de quienes están sujetos al poder. Como vemos, estas manifestaciones de poder pueden evaluarse en magnitudes mayores o menores. En este caso, para el indígena chol cobra más fuerza el poder de principales y rezadores.

Desde el punto de vista del noticiero, este esquema sin embargo cambiaría:



La variable representada en la línea horizontal (eje violencia-liderazgo) corresponde a lo que llamaré *formas* de poder. Además, en el tiempo de desarrollo del poder hay otra interesante variable que se correspondería con un tipo de *esencia* u orígenes de ese poder y que nos daría una nueva dimensión para categorizarlo. Desde la postura de los afectados (dominados o seguidores), se puede diferenciar entre la ejecución material del poder (es decir, el acto *físico* de conseguir salvar a los niños o el de matarles) y la potencialidad de dicha ejecución. Pensemos en los párrafos que el noticiero dedicaba a describir las hazañas pasadas de los “héroes” de la

Cruz Roja y los miembros de Protección Civil; y pensemos también en la referencia al pasado que hace el informante: “(Los principales y rezadores) Hicieron rituales, le dieron de comer (a la cueva). Porque vuelven a salir, ha sucedido que vuelven a salir”. De una u otra forma, lo que ocurra con la vida de los niños será consecuencia finalmente de un poder material cuyo agente será considerado poderoso en términos de liderazgo (si consigue dar la vida) o de violencia (si finalmente la quita).

Tanto el proceso según el cual los líderes adquieren la confianza de los seguidores como el proceso según el cual los dominadores provocan su temor atraviesa algo similar a lo que los lingüistas describen como simbolificación (Keller, 1998). El proceso de simbolificación se produce cuando un hecho (o una determinada realidad) queda representado por otro hecho u otra realidad simplificada (el símbolo)⁴. En nuestro caso, la realidad que queda simbolizada es el poder, y la realidad que está simbolizándolo (o representándolo) son los agentes de poder. En otras palabras, los sujetos de poder (ya sean el *Witso*, los miembros de la Cruz Roja, de Protección Civil, los principales, etc) se convierten en símbolos de su propio poder. Adicionalmente, los símbolos que a su vez representan a estos sujetos (anagrama de la Cruz Roja, vestimenta, emblemas, velas que usan de los principales, etc) son susceptibles de condensar también dicho poder, ya que representan a quienes lo poseen.

En este caso el poder social no se produce a través de la ejecución material de los hechos, sino que queda condensado implícitamente a través de símbolos. Mientras que el poder material es explícito, percibido de manera directa por aquellos que son objetos de él; el poder simbólico es implícito y queda conformado a través de una serie de objetos, personas o figuras que lo representan. No es actual, sino potencial, desde la perspectiva de los que son objetos de él, pues es producto de una atribución por parte de los que están sujetos al poder hacia los objetos

⁴ La definición de símbolo que adopto en esta tesis sigue estrechamente los términos originales que especificara Pierce (1931-58). De acuerdo a su definición, un símbolo es un “signo referido a un objeto designado mediante una ley, normalmente una asociación de ideas generales, que provocan que el símbolo sea interpretado como algo referido a tal objeto”. Es decir, concebiré el símbolo como “algo” que representa a “otro algo”.

de dicho poder. Desde la perspectiva de quienes quedan sujetos al poder, el proceso de simbolificación establece una regla asociativa entre el poder y los sujetos que lo representan. Por ejemplo, en el caso de Jochib una de las reglas asociativas es la que determina que los principales de la comunidad simbolizan el poder de la sabiduría. Otra sería aquella según la cual los miembros de la Cruz Roja simbolizan el poder de la experiencia y conocimiento al llevar a cabo una operación de rescate. Debido a este poder simbólico, a los principales se les respeta en sus indicaciones y a los miembros de la Cruz Roja se les obedece en sus instrucciones durante el rescate.

La división del poder en material vs. simbólico se cruza con la división del poder en violencia vs. liderazgo. Esta combinación nos proporciona cuatro escenarios que quedarían expresados gráficamente según la Tabla 1.1. Desde la perspectiva de los objetos de poder, en el sentido de las agujas del reloj, y comenzando por el cuadrante superior derecho, la explicación de cada área sería de la siguiente forma:

		FORMA DEL PODER	
		VIOLENCIA	LIDERAZGO
ESENCIA DEL PODER	MATERIAL	Violencia material	Liderazgo material
	SIMBÓLICO	Violencia simbólica	Liderazgo simbólico

Tabla 1.1. Modelo de poder

Liderazgo material: Es el referido a los hechos manifiestos de los líderes que logran *dar* a sus seguidores una solución o que les permiten superar un determinado problema. Es explícito y percible por los objetos de dicho poder. En nuestro ejemplo, el liderazgo material desde la perspectiva del noticiero queda definido por las actuaciones heroicas de salvamento que en el pasado hicieron los miembros de la Cruz Roja y Protección Civil. Desde la perspectiva del informante queda definido por las actuaciones pasadas de principales y rezadores, y en el relato del informante lo detectamos en expresiones de demostración como las de “ha sucedido que vuelven a salir”.

Liderazgo simbólico: Es el referido a la representación de un poder potencial de *dar*. Los líderes adquieren un poder simbólico en el presente en la medida en que representan a su propio poder. Se trata de un poder implícito, ya que lo que se percibe por parte de los seguidores no es el poder físico (material) del líder, sino aquello que le representa. El líder lo manifiesta a través de sus gestos o expresiones, puede hacerlo con su presencia física pero también a través de otras formas de estar ante sus seguidores, que le representen a él y así representen también su poder (fotografías o imágenes, por ejemplo). El líder simbólico se ha llegado a definir directamente como “aquel que funciona básicamente a través de su significado e imagen”, algo que implica con frecuencia que el líder se caracterice por poseer determinadas cualidades como artista dramático (Klapp, 1964). En nuestro ejemplo, el liderazgo simbólico desde la perspectiva del noticiero queda definido por la figura de los miembros de la Cruz Roja y Protección Civil. A su vez a estos les representan los anagramas o escudos que utilizan (por ejemplo, el anagrama de la Cruz Roja representa a sus miembros, y estos a su vez representan su poder). Desde la perspectiva del informante, queda definido por la figura de principales y rezadores, y estos están simbolizados por los objetos que utilizan (estos objetos pueden ser velas, banderas, colores, imágenes, cruces, incienso e incluso la comida que se le da a la cueva).

Violencia simbólica: Es un poder de similar esencia que el del liderazgo simbólico pero referido a la potencialidad de *quitar*. En este caso no hablamos de líderes sino de dominadores. Estos

dominadores representan a su propio poder de arrebatarse algo. Para evitarlo, los dominados (que ya no son seguidores) les obedecen. Como ya se ha mencionado, desde la perspectiva del noticiero, si bien el poder de la violencia existe, no se produce de forma social ni intencional. Corresponde a un fenómeno natural y por lo tanto su estudio ha de hacerse mediante las ciencias de la naturaleza (geografía o física por ejemplo). En cambio, desde el relato del informante sí que existe la violencia, intencionada y posee un carácter que desde una perspectiva occidental podría ser considerada como “no propia de un fenómeno natural”, es decir en su sentido social. Esto no quiere decir que para el indígena ese acto no sea producto de la naturaleza, sino que las atribuciones de intencionalidad son distintas en una y otra concepción del mundo. Es decir, que tal vez el concepto de “naturaleza” para un indígena difiere del utilizado en occidente. El símbolo de esa violencia es el *Witso'*, (como ya se ha mencionado, por su capacidad de arrebatarse la vida de los niños) y esta figura a su vez se simboliza en una serie de objetos o fenómenos. Entrar en profundidad en las creencias y cosmovisión nativas exigiría de un estudio más profundo que se saldría del objeto directo de esta tesis, pero hay algunos rasgos que nos permitirían pensar en algunas asociaciones acerca de los agentes sociales o naturales que aparecen de manera más o menos explícitas en el relato del informante. Por ejemplo, la cueva como interior de la tierra, donde vive el *Witso'* (“nosotros le tenemos mucho respeto a las cuevas”), el aguacero que inunda la cueva cuando parece haber una esperanza de rescatar a los niños con vida o también la comida que el *Witso'* –o sus criaturas- ofrece a quien entra (“Si comes la comida que te dan ahí, te quedas”). Incluso podríamos pensar que esa misma comida está referida al propio tepescuintle herido por el padre y perseguido por los niños (el relato incluso expresa cómo el padre y los niños no son los que encuentran al animal, sino más bien al revés: “se le había aparecido un tepescuintle”).

En este punto es necesario hacer una observación sobre la percepción del poder simbólico (bien entendido como liderazgo o bien entendido como violencia por parte de los seguidores o dominados respectivamente) y que se repetirá más de una vez a lo largo de la tesis. Cuando alguien es objeto de un determinado poder simbólico puede que no tenga una conciencia de la

forma específica de dicho poder. Una situación de violencia simbólica está caracterizada por una situación donde el objeto de poder no es consciente de lo que se le está quitando o se le va a quitar. En términos estrictos, se trata de una situación de engaño. Para los indígenas por ejemplo esta situación de engaño por parte del *Witsó* se pudo producir cuando el tepescuintle provoca que el padre envíe a los niños a la cueva, como si de un cebo se tratase. Retomaré esta reflexión más adelante.

Violencia material: Es el poder referido a la actuación, al acto físico por el cual el agente violento arrebató algo a quienes están sujetos a su poder. En nuestro ejemplo, el *Witsó'* manifiesta su violencia material a través del cierre de la cueva y el envío del aguacero. El informante expresa que los niños no podían caber en el espacio de la cueva por la que pasaron: "Dicen que no saben ni cómo llegaron porque así (gesto con las manos) era el pedacito." El informante –si bien de manera indirecta- nos da a entender que la cueva se cerró *después* de que pasaran los niños. El *Witsó'* respondía arrebatando (es decir, violentamente) con su poder a los niños ante la provocación continua que había hecho el padre al ser cazador habitual. Como ya he mencionado, tanto desde el punto de vista del noticiero como desde el punto de vista del informante se producen similares sucesos físicos. Sin embargo, en el primer caso no se atribuye ninguna intencionalidad, pues se supone que los fenómenos puramente naturales son ajenos al albedrío humano (razón –como ya se ha dicho- por la cual esto no sería un objeto de estudio de las ciencias sociales, sino de las naturales), mientras que en el segundo no sólo existe una intencionalidad sino que además esta se produce en una suerte de espacio comunicativo, en forma de respuesta (castigo) por una determinada actitud ("...el señor cazaba mucho...cazaba mucho el señor"). En este caso, la división occidental entre "natural" y "social" no tiene tanto sentido como en occidente.

Si en este caso separamos las perspectivas *emic* de noticiero e informante, las situaciones de poder se podrían representar a través de las tablas 1.2 y 1.3.

PERSPECTIVA EMIC DE NOTICIERO

	VIOLENCIA	LIDERAZGO
MATERIAL	<p>Poseedores de poder: Fenómenos naturales</p> <p>Poder: Quitar la vida de los niños</p> <p>Hechos: La cueva se derrumba, aguacero</p>	<p>Poseedores de poder: Miembros de Cruz Roja y protección civil</p> <p>Poder: Dar la vida de los niños</p> <p>Hechos: Rescates, evidencias en el pasado</p>
SIMBÓLICO	<p>Objetos de poder: Fenómenos naturales</p> <p>Poder: Quitar la vida de los niños</p> <p>Elementos que le representan: Derrumbe, aguacero</p>	<p>Objetos de poder: Miembros de Cruz Roja y protección civil</p> <p>Poder: Dar la vida de los niños</p> <p>Elementos que les representan: Anagramas, escudos</p>

Tabla 1.2. Modelo de poder emic (noticiero)

PERSPECTIVA EMIC DE INFORMANTE

	VIOLENCIA	LIDERAZGO
MATERIAL	<p>Poseedores de poder: Witso'</p> <p>Poder: Quitar la vida de los niños</p> <p>Hechos: Ha encerrado a los niños en la cueva</p>	<p>Poseedores de poder: Principales y Rezadores</p> <p>Poder: Dar la vida de los niños</p> <p>Hechos: Milagros, evidencias en el pasado</p>
SIMBÓLICO	<p>Objetos de poder: Witso'</p> <p>Poder: Quitar la vida de los niños</p> <p>Elementos que le representan: Cueva, aguacero, tepescuintle</p>	<p>Objetos de poder: Principales y rezadores</p> <p>Poder: Dar la vida de los niños</p> <p>Elementos que les representan: Velas, banderas, colores, imágenes</p>

Tabla 1.3. Modelo de poder emic (informante)

Cómo he mencionado, en el proceso de simbolización son los propios agentes quienes se convierten en los símbolos de su propio poder. Es por eso que hablaré de “líderes simbólicos” y “dominadores simbólicos”. Esto se percibe claramente en algunos contextos de la etnografía. Por ejemplo, la propia mención del *Witso'* llega a ser un tabú dentro de una conversación para las familias choles. No está bien mencionar esa palabra ni hablar sobre él porque entonces también se está haciendo presente el poder al que simboliza ⁵.

⁵ Como es bien conocido, la literatura infantil recrea con frecuencia este fenómeno. Pensemos por ejemplo en el tabú que supone mencionar el nombre de Voldermont en las novelas de Harry Potter escritas por J.K. Rowling.

El poder simbólico es el poder que los sujetos ejercen a través de símbolos. Puede estar representado por los propios poseedores de ese poder o bien por aquellos símbolos que a su vez les representan, incluyendo sus gestos y actitudes. En los casos de campo veremos cómo estos símbolos se pueden asociar a objetos, formas, escenarios, personas u otros fenómenos de diversa naturaleza. Más adelante veremos también cómo existe un proceso adicional según el cual un símbolo que inicialmente representa poder material puede ser utilizado para representar algo distinto a lo que originalmente representaba. Es decir, mientras los símbolos (que podríamos considerar aquí como “significantes”) permanecen, el significado que estos tienen se puede modificar. Este es uno de los procesos internos por los cuales existe la manipulación, algo que permite pasar de una situación de liderazgo simbólico a otra de violencia simbólica⁶. Pensemos en algunos símbolos históricos como la hoz y el martillo en los países del antiguo telón de acero. Si bien su significado inicial se basaba en un ideal comunista del trabajo, acabaron (al menos desde una perspectiva occidental) siendo usados para justificar las prácticas de regímenes políticos opresores. Es decir, el símbolo no cambió pero aquello a lo que representaba sí lo hizo.

Este movimiento se puede dar en sentido inverso. Es decir, el símbolo representativo de un mismo poder puede cambiarse y el mismo poder es desplazado hacia el lado derecho de la tabla (liderazgo). Por ejemplo, en la comunidad maya que se describirá en el capítulo cuarto, el símbolo de la tierra no es entendido –como ocurre en el ejemplo de los niños de Jochib- como un elemento representativo de alguien que quita, sino más bien al contrario, como representativo de alguien que da. En este caso ese dueño de la tierra no es el *Witso'*, sino Jesucristo, el Espíritu Santo o el Dios cristiano. La presencia no es la de un poder material representado por la violencia del señor de la tierra, sino la de un mismo poder que en esta ocasión lo tiene Dios, que da el fruto de la cosecha y que queda representado en la comunidad por la jerarquía eclesial.

⁶ En este sentido, Beneviste (en Luque, 1996) señala que el discurso no sólo es un proceso construido a partir de las dos fases de significado y significante definidas por Saussure, sino también de una tercera, que es la cosa misma a la que el concepto se refiere: la realidad.

Aquí radica uno de los logros cognitivos más interesantes de los misioneros católicos dentro de las comunidades indígenas a lo largo de siglos de colonización. Sacerdotes, misioneros y diáconos ocupan en estas comunidades una situación de liderazgo simbólico que ha desplazado en algunos casos a la de violencia simbólica, a menudo representada por los brujos.

2. El modelo de poder y la teoría social

Debo reconocer que el modelo propuesto, con sus cuatro categorías, no está definiendo conceptos que la teoría social no haya descubierto ya. Las categorías resultantes pueden ser asociadas con algunas consideraciones teóricas que de una u otra forma se han realizado repetidamente sobre el poder a lo largo de la historia de las ciencias sociales. Dado que no es el objetivo de esta tesis realizar una revisión exhaustiva de lo escrito y dicho acerca del poder, me limitaré a señalar algunas corrientes significativas en las que podríamos encontrar ejemplos y tratados que se pueden entender desde estos cuatro escenarios.

El primer cuadrante (liderazgo material) está reflejando el poder explícito de dar aquello que les interesa a los seguidores. El líder material puede ser un capitán que lleva a su ejército a la victoria, un científico que descubre un avance para la humanidad, un médico que cura a un enfermo o un maestro que hace aprender al alumno la lección. En general, en uno y otro caso, se trata de personas a las que los seguidores (ejército, humanidad, enfermo o alumno) obedecen a líderes (capitanes, científicos, médicos o maestros) porque existe un demostrado logro en la concesión de sus intereses gracias a sus instrucciones o indicaciones.

Si profundizamos un poco más en el concepto de “demostración” que el líder ofrece a los seguidores, observamos que esta idea está íntimamente unida a la percepción de “certeza” o “verdad”, en la medida en que se produce la convicción. Al demostrar un cumplimiento de intereses, el líder aporta una verdad válida para el seguidor, y en la medida en que esa validez se extienda a otros individuos se produce un incremento social del poder a través del liderazgo material.

Por este motivo, en un sentido algo más profundo, subyace una relación de la idea del poder con la idea de verdad, y esta relación entre poder y verdad es la que ha sido repetidamente tratada desde la ciencia social y por supuesto de manera más extensa desde la filosofía. Por lo que respecta a la ciencia social, cabría mencionar dos significativas corrientes teóricas que se oponen entre sí. La primera de ellas se basaría en el concepto de gramática generativa de Noam Chomsky (1971, 1978) y la segunda en la discontinuidad (o anticontinuidad) discursiva de Michel Foucault (1984).

Como no es el objetivo de esta tesis entrar en un debate epistemológico sobre verdad y poder, me limitaré a resumir las dos corrientes citadas en términos que puedan ser prácticos de cara a su aplicación a ejemplos de liderazgo. En el primero de los casos (Chomsky), se defiende la existencia de verdades universales para los seres humanos (o más bien la posibilidad de la existencia de tales verdades, aunque tal vez estas no hayan sido descubiertas aún). La posesión de la verdad es entonces lo que determina el poder. En el segundo caso, la verdad no es universal, sino que parte de la subjetividad del ser humano. La existencia de poder no es condicionada *por*, sino condicionante *de* la verdad. Es decir, la posesión del poder es entonces lo que determina la verdad.

En el ámbito de esta tesis, lo más relevante es sintetizar el punto común que tienen ambas posturas. En este caso, se trata de aquello que los dos pensadores citados entienden como reconocimiento social o “práctica colectiva”. Mientras una acción realizada por alguien se materialice en la percepción de *recibir* por parte de otra persona o personas, por cumplir con sus intereses, se produce un fenómeno de convicción, a ese alguien se le atribuye la verdad por parte del seguidor y por tanto se le entrega el poder. Esa es la capacidad del líder material, y el reconocimiento de la validez de sus hechos por parte de los objetos de poder es lo que motiva a estos últimos a convertirse en sus seguidores.

El segundo cuadrante (liderazgo simbólico) posee a su vez una clara representación en la teoría social clásica. Cuando un líder ha demostrado su capacidad a través de hechos manifiestos, obtiene *carisma* entre sus seguidores. Este es uno de los tres “tipos puros de la dominación legítima” definidos por Max Weber:⁷

El supuesto indispensable para ello es el “acreditamiento”: el señor carismático ha de acreditarse como señor “por la gracia de Dios”, por medio de milagros, éxitos y prosperidad del séquito o de los súbditos. Si le falla el éxito, su dominio se tambalea. (1969:412 [1922]).

Como señala Weber, el carisma (liderazgo simbólico) es consecuencia y se alimenta de la manifestación reconocida del poder (liderazgo material). De la misma manera que un símbolo necesariamente ha de representar algo para ser símbolo, un líder carismático debe al menos representar un poder fáctico.

Además del concepto de “dominación carismática” de Weber, el tercer cuadrante (violencia simbólica) tiene a su vez una principal representación a lo largo de las obra teórica de Pierre Bourdieu, con especial énfasis en la definición realizada en su obra *La lógica de la práctica* (1990:133). Para Bourdieu, “La violencia simbólica es la gentil, disfrazada forma a través de la cual tiene lugar la violencia cuando la violencia abierta es imposible de ejercer”. Para percibir la violencia simbólica se hace necesario por lo tanto un ejercicio de interpretación. El etnógrafo utiliza para ello las categorías *emic - etic*, pues lo que desde la perspectiva del observador puede ser considerado como violencia simbólica, para el observado puede ser considerado liderazgo. Hay una diferencia entre contemplar “desde” la perspectiva de los seguidores (o dominados) y la de la contemplar “siendo” los seguidores (o dominados). En el primer caso, el investigador, según lo expresa Sanmartín (2003:57)- “une la máxima proximidad que otorga la

⁷ Estrictamente hablando, la consideración de Weber se extiende algo más que la delimitada aquí como “liderazgo simbólico”, pues al hablar de dominación, el concepto weberiano abarca también lo que he considerado como “violencia simbólica” (tercer cuadrante), donde entran figuras tales como las del demagogo.

presencia y la participación con la distancia crítica y metodológica de una ciencia social". Esta distancia metodológica permite percibir una violencia en el ojo del observador que no existe en el del actor, pues ese "disfraz" le oculta los actos no legitimados. En este sentido, se podría afirmar que la violencia simbólica no llega a estar en la mente del observado mientras se está produciendo, puesto que en el momento en que se da cuenta de ello y desaparece el "disfraz", esta se transforma para él en algo percibido y por tanto en violencia material. Por ejemplo, en el caso de Jochib, el padre nunca hubiera enviado a los niños a buscar al animal si hubiera sabido lo que les iba a ocurrir. Desde el punto de vista nativo, el animal pudo actuar como un símbolo del "engaño", metiéndose en la cueva. El padre no se dio cuenta, pero una vez que lo hizo el elemento de actuación simbólico pasó a ser otro que *materialmente* le había quitado a sus hijos.

Desde este punto de vista, la violencia simbólica se entiende como una relación de engaño desde el dominador hacia el dominado. Por eso, mientras que el liderazgo está basado en una *relación material de verdad* desde el líder hacia el seguidor, la violencia lo hace en una *relación simbólica de mentira* desde el dominador hacia dominado.

Sin embargo, y si bien esta última afirmación resulta relativamente coherente, se puede objetar que la definición de Bourdieu no termina de abarcar todo el espectro que en esta tesis se considerará como "violencia simbólica". Algo "simbólico" no debería ser necesariamente algo "oculto"; o dicho de otra forma, un símbolo a lo mejor no es lo mismo que un disfraz. Profundizar en las definiciones de "símbolo" y "disfraz" puede dar resultados algo paradójicos. Se podría pensar que símbolo y disfraz son antónimos, ya que un disfraz se utiliza precisamente para representar algo que *no* se es. Pero por ese motivo, al observador le bastaría con invertir los términos y delimitar en lo posible a través del disfraz aquello que *sí* se es, pues en el ámbito social (o "no natural", en términos de Grice) la relación entre un disfraz y aquello que se disfrazo no es arbitraria sino intencional. En este sentido, el disfraz cumple correctamente la definición de símbolo dada por Pierce y podría considerarse en cierto modo como un sinónimo, por lo cual la definición de Bourdieu sí se acercaría a lo que en el segundo apartado de este capítulo he

definido como violencia simbólica. Esta herramienta de observación (la de dirigirnos hacia aquello que algo “no es” para definirlo) es un ejercicio que aparece recurrentemente en el trabajo de investigación social o en el de interpretación literaria. Por ejemplo, Sanmartín nos lo describe en la obra de aquellos poetas que afrontan la labor de expresar lo inefable, como es el caso de la ascesis mística:

[...] aun sin poder fijar el misterio en el poema, se logra [...] crear su hueco, aludir a *ello* mediante el clamor de la ausencia que cantan las negaciones Este anclaje en *lo que no es* no logra desvelar el misterio, pero nos ofrece una especie de *huella* del mismo desde la cual cabe partir en su búsqueda. (2005:168)

También nos encontramos con este recurso en el psicoanálisis. El planteamiento de que un símbolo puede representar precisamente la antítesis de su significado fue realizado por Freud (2004), que lo aplicó en sus interpretaciones sobre sueños o actos fallidos. No es la intención de esta tesis definir un debate sobre semiótica, pero al menos es conveniente ofrecer esta perspectiva para mostrar algunas las líneas de pensamiento social sobre las que queda construido el modelo que aquí se expone, y en la medida de lo posible ofrecer un poco más de luz sobre el concepto de poder simbólico.

El cuarto y último cuadrante, referido a la violencia material, tiene tal vez su expresión más significativa en la descripción del estado de *Leviathan* realizada por Thomas Hobbes (2000)[1651], y que se origina en el contrato social a raíz precisamente del temor humano a la guerra y la destrucción. El contrato social ha otorgado al gobernante el poder de ejecución absoluta que proporciona la violencia física para mantener el orden y así evitar la guerra de todos contra todos, algo que según Hobbes es propio de la condición humana. Ese poder se asemeja así al del Leviathan, bestia bíblica descrita en el libro de Job:

“No hay sobre la tierra quien se le parezca; Animal hecho exento de temor. Menosprecia toda cosa alta. Es rey sobre todos los soberbios.”
(Sagrada Biblia, Libro de Job, Cap.41 vs.41:33-34)

Algunos regímenes políticos como el stalinismo en Rusia, el nazismo en Alemania o el período del Jemer Rojo en Camboya son casos conocidos de utilización del poder a través de la violencia material. Es necesario determinar que la perspectiva de Hobbes es algo más compleja que el simple ejercicio directo del poder, pues el estado de completa violencia material queda dentro de otro de liderazgo, que ha sido fruto del contrato social. No es de extrañar que algunas de las actuaciones de violencia material más drásticas que podríamos contemplar hoy en día se correspondan a veces con lugares o ciudades caracterizadas por el sentimiento o la percepción de libertad en los ciudadanos. Por ejemplo, los cuerpos policiales de muchas grandes ciudades modernas actúan de manera drástica en el momento en que se produce una violación de la ley por parte de un delincuente, pero dichos cuerpos pueden concebirse a su vez como inscritos en de un estado más fuerte que no tienen porqué estar regido por sistemas de violencia.

La tabla 1.4 recoge una aproximación teórica de algunos autores, obras y temáticas sobre las que se puede aproximar el modelo que he definido. Ninguno de los temas citados aparece encasillado completamente en una zona específica de la tabla, pues la realidad social no siempre se circunscribe en una única categorización. Por otra parte, los autores citados representarían sólo una mínima parte de las corrientes de pensamiento destacadas a lo largo de la historia de la teoría social.

		FORMA DEL PODER	
		VIOLENCIA	LIDERAZGO
ESENCIA DEL PODER	MATERIAL	<p>Hobbes</p> <p>Leviathan. Coerción, castigo, imposición, supresión explícita</p>	<p>Foucault, Chomsky</p> <p>Verdad y poder. Convicción, demostración, legitimación</p>
	SIMBÓLICO	<p>Bourdieu, Weber</p> <p>Violencia simbólica, dominación carismática, fanatismo, engaño</p>	<p>Weber</p> <p>Poder carismático, carisma, admiración, fe</p>

Tabla 1.4. Ejemplos del modelo de poder en la teoría social

3. Modelizaciones históricas. Algunos ejemplos

Si bien en la segunda parte de esta tesis se describirán escenarios etnográficos en los que situaré a las personas que son fuentes de poder en distintos lugares del gráfico, considero que este modelo puede ser aplicable para representar y comprender la dinámica de otros sucesos que han existido en hechos puntuales de la historia. En este apartado describiré de forma sintética cómo se podrían categorizar los ejemplos de la monarquía española (comparando el absolutismo de los siglos XV al XIX con la monarquía parlamentaria de la actualidad) y del auge y caída del Nacional Socialismo en la Alemania de mitad del siglo XX.

En el primer caso, la monarquía absolutista española entre los siglos XV a XIX estaría representada en un área que abarcaría principalmente el cuadrante izquierdo superior del gráfico. La característica del sistema de gobierno se basaba en regímenes autoritarios donde la imposición de leyes y la fuerza militar ejecutaban las órdenes del monarca y mantenían al pueblo obedeciendo sus decisiones. Los elementos que rodeaban a la corona estaban también dotados de una fuerte dominación simbólica, razón por la cual también abarcaría aspectos del cuadrante

inferior izquierdo. Estos elementos no sólo se referían a su heráldica y banderas, sino especialmente al simbolismo creado a través de los retratos y pinturas de los reyes. Es así como el historiador Fernando Bouza (2004) lo describe al hablar de la pretensión al trono del primer rey Borbón, Felipe de Anjou:

En términos generales, el uso de retratos reales en la Edad Moderna, como mostró Louis Marin a propósito de los de Luis XIV, no sólo tenía que ver con lo meramente descriptivo, sino que se convertía en un auténtico y eficaz instrumento de propaganda. La difusión de retratos del Borbón como nuevo rey español servía para dar a conocer masivamente su pretensión al trono, al tiempo que la justificaba, pues Felipe de Anjou ya era representado con los signos propios y reconocibles de un Rey Católico al que se debía obediencia y sumisión.

Además, el rey también obtenía legitimidad al estar rodeado de científicos, sabios y consejeros que le otorgaban el conocimiento colectivo (cuadrante superior derecho). Finalmente, el pueblo sentía respeto y admiración por él, y así se convertía ante los ojos de la gente –en mayor o en menor medida- en una figura carismática (cuadrante inferior derecho).

Pensemos ahora en la monarquía parlamentaria instaurada a finales del siglo XX. Vemos que se vuelven a ocupar los mismos cuadrantes pero con una diferencia en las áreas de superficie que de cada uno se abarca (que son a su vez estimaciones del poder que tienen en cada momento). La jefatura nominal del rey como cabeza de las fuerzas armadas le otorga cierto poder coercitivo. Sin embargo, este poder es más nominal que material, por lo que también podría considerarse estrictamente dentro del plano simbólico. De la misma forma, la monarquía ocupa cierto papel en el desarrollo del conocimiento nacional de artes y ciencias, pero de nuevo estamos ante una clara capacidad de representatividad (y por tanto poder simbólico). Pensemos por ejemplo en las ceremonias de entrega de los premios Príncipe de Asturias por Felipe de Borbón y Letizia Ortiz o en la de las becas de la Fundación Caixa por los reyes Juan Carlos y Sofía. Obviamente, la Casa Real no financia *materialmente* este tipo de galardones, pero sí realiza *simbólicamente* su entrega en dichas ceremonias. Dichos actos ilustran a realeza *dando*. Mientras que la monarquía

absolutista del pasado basaba su poder en la capacidad material del rey a través de sus fuerzas armadas y por tanto su capacidad de *quitar* ajusticiando a aquellos que se levantasen contra su hegemonía, la monarquía actual lo hace a través de su capacidad simbólica mediante la entrega, concediendo su reconocimiento a quienes ensalzan los valores más importantes de la sociedad. Por eso se sitúa principalmente en el plano del carisma (cuadrante inferior derecho). En la medida en que consideremos que el poder total que tiene la monarquía se ha incrementado o ha decrecido, tendríamos que aumentar o disminuir el área de poder.

Por supuesto, este desplazamiento no implica necesariamente que el área de violencia material haya quedado vacía durante la instauración de la monarquía constitucional. Otras instituciones distintas a la monarquía, tales como las actuales Fuerzas Armadas, los cuerpos policiales o el Ministerio del Interior han pasado progresivamente a ocupar las esferas de coerción y se produce a lo largo de la historia un desplazamiento de otras instituciones alrededor de la tabla. Sin embargo, de nuevo habría que matizar algo más y ver hasta qué punto estas fuerzas de coerción se encuentran a su vez circunscritas en un área de poder mayor, ya sea la referida a los órganos constitucionales, el sistema democrático o la separación de poderes existente.

La evolución de la monarquía como institución de poder habría experimentado un movimiento a lo largo de la historia que podría representarse en la siguiente figura:

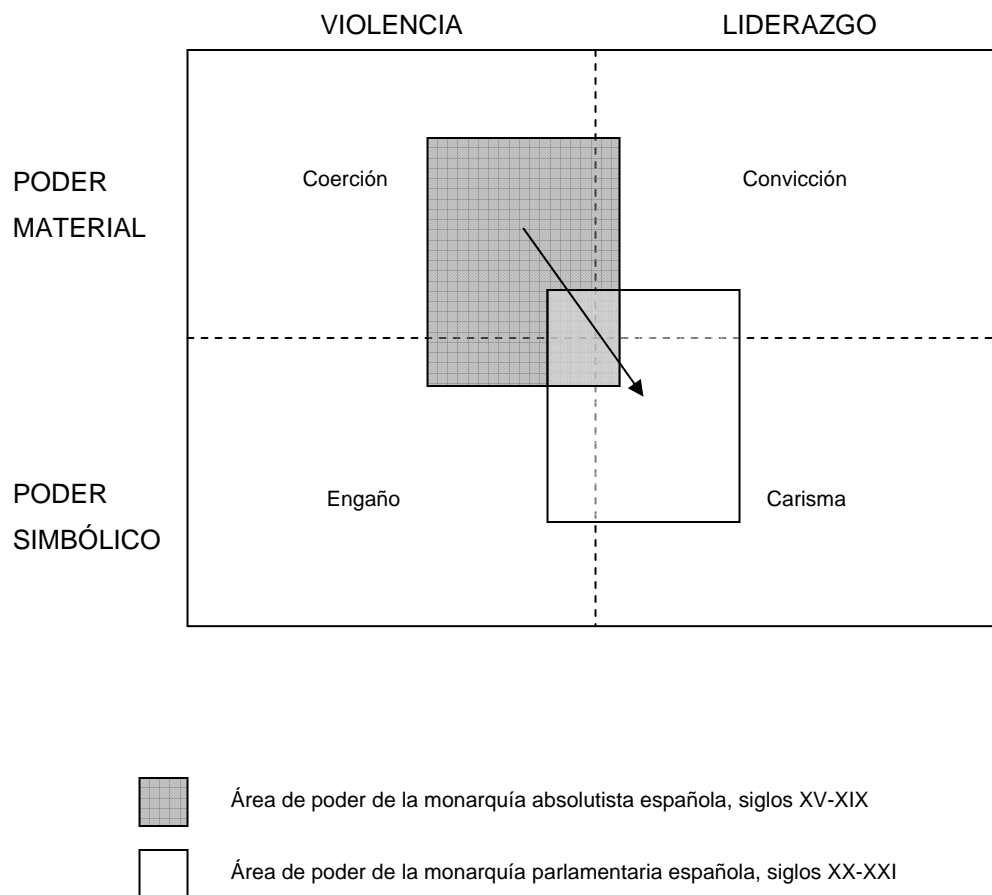


Figura 1.1. Diferencias de las categorías de poder entre la monarquía absolutista española de los siglos XV-XIX y la parlamentaria de los siglos XX-XXI.

El segundo ejemplo histórico lo tomaré del partido Nacional Socialista de Alemania del segundo cuarto del siglo XX. Pensemos en el momento en que Hitler asciende al poder. Su discurso inicial poseía una fuerza de convicción colectiva, particularmente cuando en sus conferencias argumentaba y demostraba la injusticia cometida con el pueblo alemán en la firma del Tratado de Versalles. Como curiosidad, cabe citar un párrafo de una entrevista publicada por aquella época en el diario "Le Matin" (1933) y que podría hacer entender el discurso de Hitler como propio de un pacifista:

“En Europa no existe un solo caso de conflicto que justifique una guerra. Todo es susceptible de arreglo entre los gobiernos, si es que éstos tienen conciencia de su honor y de su responsabilidad. Me ofenden los que propagan que quiero la guerra. ¿Soy loco acaso? ¿Guerra? Una nueva guerra nada solucionaría y no haría más que empeorar la situación mundial.

Aplicando el modelo de violencia y liderazgo descrito en este capítulo, se podría afirmar que el discurso histórico de Hitler siguió su camino en el sentido de las agujas del reloj. En sus inicios se situaría en el cuadrante superior derecho (liderazgo material), principalmente hasta la victoria electoral del partido Nacional Socialista en 1933, así como sus años inmediatos (es importante destacar que las tasas de paro en Alemania se redujeron drásticamente y se incrementó de forma espectacular el nivel de renta tras las medidas económicas puestas en marcha por el partido Nacional Socialista). El régimen de Hitler en Alemania estaría después caracterizado por la propia imagen de su líder, así como por un discurso dotados de importantes componentes simbólicos, tales como la pureza de la raza, el idílico destino natural de la Nación Alemana y una elaborada propaganda basada en elementos tales como la cruz esvástica o el saludo alzando la mano derecha. Dichos elementos sirvieron para que los seguidores del partido sustituyeran por símbolos hechos materiales tales como el notable desarrollo económico, la reducción de las tasas de paro y especialmente la devolución del orgullo patriótico alemán, que mostraba su fortaleza internacional frente la crisis económica mundial de 1929. En este caso estaríamos en el cuadrante inferior derecho (carisma, o liderazgo simbólico).

El liderazgo simbólico se convirtió en una situación de violencia simbólica (cuadrante inferior izquierdo) cuando el discurso de Hitler provocó un fanatismo que originó uno de los más despóticos regímenes de la historia moderna. Si pensamos mínimamente en este proceso, podremos entender que el significado material que en su día justificó la legitimidad de esos símbolos se hace cada vez menos relevante para los seguidores, que entran en una fase de fanatismo. Es decir, los violentos simbólicos mantienen los mismos símbolos pero modifican lo que estos representan para sus seguidores (un efecto similar al ya comentado de la hoz y el martillo en los regímenes comunistas). Por ejemplo, la esvástica en realidad ya no representa un

régimen que redujo racionalmente las tasas de paro, sino aspectos como la pureza de la raza aria, que carece de la más elemental base científica. La capacidad propagandística del régimen acabó sustituyendo la convicción inicial (primer cuadrante) por el engaño (tercer cuadrante), filtró así la realidad percibida por sus seguidores y justificó el impresionante desarrollo armamentístico del ejército alemán, que detonaría la Segunda Guerra Mundial o el Holocausto. Esta fase se identifica con el aspecto dominador del carisma weberiano, y queda muy bien reflejado en una de las reflexiones que Primo Lévi (2002:119) hace tras narrar su espeluznante experiencia como sobreviviente en Auschwitz:

Todos deben saber, o recordar, que tanto a Hitler como a Mussolini, cuando hablaban en público, se les creía, se los aplaudía, se los admiraba, se los adoraba como dioses. Eran “jefes carismáticos”, poseían un secreto poder de seducción que no nacía de la credibilidad o de la verdad de lo que decían, sino del modo sugestivo con que lo decían, de su elocuencia, de su arte histriónico, quizás instintivo, quizás pacientemente ejercitado y aprendido. Las ideas que proclamaban no eran siempre las mismas y en general eran aberraciones, o tonterías, o crueldades; y sin embargo, se entonaban hosannas en su honor y millones de fieles los seguían hasta la muerte.

Los historiadores y pensadores han ofrecido muchas explicaciones sobre la causa por la que uno de los países con mayor representatividad de los valores sociales, científicos e intelectuales de la democracia a principios del siglo XX degenerase en el estado de fanatismo y violencia que supuso el nazismo (García Cotarelo, Paniagua Soto, 1989). Desde la perspectiva del modelo definido en esta tesis, no cabría detenernos en realizar una explicación histórica, pero sí en interpretar estos hechos como el proceso de transformación en un colectivo de habitantes que pasan de ser seguidores a dominados simbólicos. Por ejemplo, Erich Fromm (1980) describe cómo uno de los más relevantes logros del partido nazi fue el de convertirse -tras imponerse como único partido político autorizado- en un símbolo representativo de Alemania. Cualquier ataque contra el nazismo lo era también contra Alemania, incluso para los ciudadanos que no lo respaldaban explícitamente. En nuestro modelo, es esta conquista simbólica “disfrazada” la que supone el paso del segundo al tercer cuadrante.

En el momento en que ese poder se utilizó para la construcción de una maquinaria armamentística, coercitiva y controladora, el régimen nazi se desarrolla hacia el siguiente paso (fase de violencia material, cuadrante superior izquierdo) donde el liderazgo ya no es el elemento imprescindible para conservar el poder. Hitler poseía este poder sobre los alemanes, independiente de que estuviera respaldado o no por ellos, y ese poder le permitía a su gobierno eliminar a sus detractores (un ejemplo de ello fue la llamada “noche de los cuchillos largos”), iniciar una Guerra Mundial o poner en marcha un holocausto que torturó y ejecutó a millones de personas en las cámaras de gas, aunque fuera a espaldas de su propio pueblo. Poseía tal vez el ejército más poderoso del mundo y era capaz de mantener bajo control a toda Alemania hasta prácticamente el final de la Segunda Guerra Mundial. (Figura 1.2).

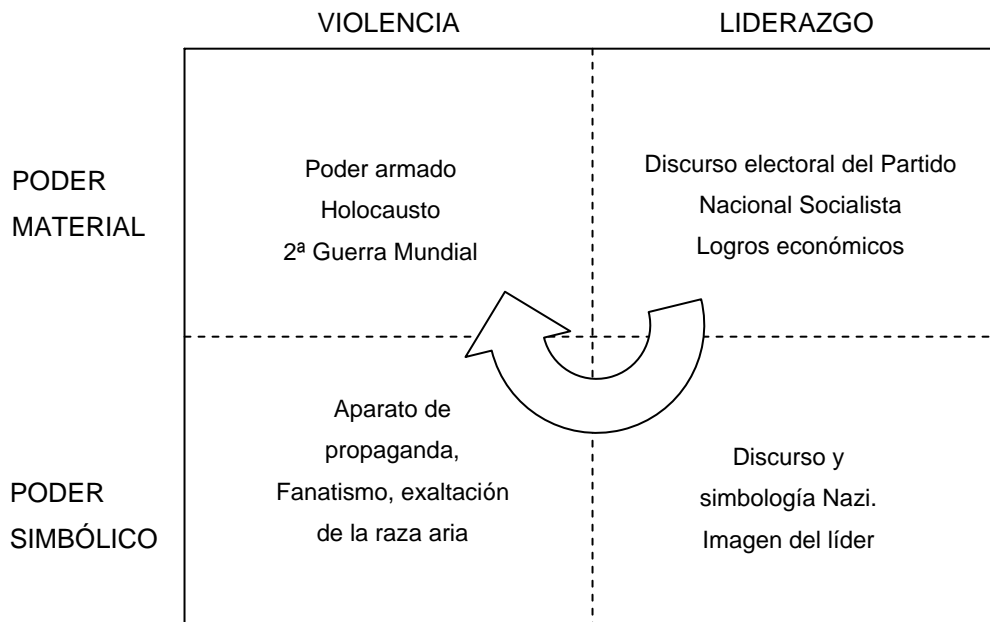


Figura 1.2. El desarrollo del Nacional Socialismo Alemán representado en el modelo de poder

Es importante destacar que mientras una situación de liderazgo material provoca un crecimiento del poder y la confianza otorgada por los seguidores, otra de violencia material tiene como

consecuencias justo lo contrario. En este caso, los dominados buscan activamente una base que contrarreste la ausencia de liderazgo. A medida que a alguien le *quitan* algo va disminuyendo su temor a perder y va aumentando su deseo de ganar. Por eso, de acuerdo al modelo planteado son los propios dominados quienes buscan contrarrestar una situación de violencia, ya que sus dominadores son también sus enemigos. Cuando un gobernante utiliza su poder a través de la violencia material también provoca una disminución relativa de su poder a través del liderazgo.

Esto es lo que prepararía el terreno para un proceso revolucionario (que en función de este modelo, provocaría una vuelta a la situación del primer cuadrante). En el capítulo relativo a Lunaverde, en Chiapas, consideraré la revolución zapatista de 1994 como un suceso que partía desde esta perspectiva. En un extremo en el que los pobladores indígenas no tenían ya nada que perder, salvo en muchos casos su propia vida, el discurso del Ejército Zapatista de Liberación Nacional les dio la esperanza legitimada de obtener sus tierras y derechos a través de la revolución. El proceso que en casos como el de Hitler comenzaba desde la convicción y degeneraba en un estado de violencia material, es combatido por otro (la revolución) que aspira justo a la tendencia opuesta. En este caso, la violencia material es utilizada contra el estado dominador y aspira a abandonar las armas y alcanzar un estado de “buen gobierno”, basado en lo que aquí he denominado como liderazgo material. De forma gráfica, esa renovación revolucionaria aspiraría a ser el comienzo de un nuevo ciclo, de una nueva “vuelta de reloj”.

4. Situaciones particulares del modelo: El falso liderazgo y la falsa violencia

Existen algunas situaciones sociales que podrían confundirnos a la hora de categorizar a poderosos y sujetos de poder dentro de este modelo. La primera de ellas es la que denomino “falso liderazgo”, y es característica de las situaciones de adulación. Pensemos por ejemplo en el caso de unos herederos que obedecen ciegamente a su progenitor con el fin de recibir una buena parte de fortuna a su muerte. No cabe duda de que los herederos le obedecen por su deseo potencial de recibir. Según este criterio, la relación entre el progenitor y sus herederos sería de liderazgo (aunque veremos que en realidad es todo lo contrario). Esta situación también

es posible observarla en la organización laboral, por ejemplo cuando alguien está a punto de jubilarse de un puesto muy deseable y aparecen una serie de aduladores que se postran en elogios con el fin de ser ellos quienes ocupen dicha posición u obtengan alguna concesión o recomendación. En esta situación de falso liderazgo lo que realmente ocurre es una inversión de los sujetos y objetos de poder. Los aduladores en realidad no actúan como seguidores (zona derecha del modelo), sino como aspirantes a dominadores simbólicos. Su verdadera actitud con la adulación es la del *engaño* y pretenden situarse en el tercer cuadrante del modelo como agentes dominadores. Por otra parte, correspondería al progenitor –en tanto que caiga o no en el engaño- detectar la situación y actuar en consecuencia mientras tenga realmente el poder que aún no ha perdido.

De manera análoga, podemos pensar en una situación de “falsa violencia”. Esta se produce cuando las personas sujetas al poder creen estar en una situación de dominados (lado izquierdo del modelo) por considerar que o bien se les está engañando o bien el poderoso les está arrebatando materialmente algo. Posteriormente, descubren que aquello que pensaban estar perdiendo era en realidad algo que recibían, bien en términos de enseñanza o premio inesperado. La filmografía nos puede dar un conocido ejemplo al respecto. En una popular película juvenil de los años 80 (Avildsen, 1984), el protagonista de *Karate Kid* es obligado por su maestro a realizar tareas automáticas, tales como encerar mecánicamente coches o pintar vallas. Cuando el alumno piensa que se le está tratando como un esclavo en lugar de recibir enseñanza, el maestro le demuestra que esas tareas le han proporcionado los hábitos de movimiento corporal para defenderse con éxito en una pelea. En ese momento, se modifica la falsa percepción de violencia por parte del seguidor por otra de liderazgo.

Las situaciones de falso liderazgo o de falsa violencia deben de ser especialmente tenidas en cuenta en la etnografía para poder categorizar correctamente las relaciones de poder con respecto a este modelo. En el capítulo sexto por ejemplo (caso Unikfilt) se hablará de la jerarquía de una empresa transnacional donde aquellos cargos de teórico liderazgo fueron ocupados por

algunas de las personas que mayor poder tuvieron para destruir la compañía. Cuando los supuestos líderes adquieren determinado grado de responsabilidad las relaciones de poder llegan a degenerar en una violencia que acaba reduciendo las capacidades de la organización.

El modelo que he descrito en este capítulo será la base interpretativa de los escenarios etnográficos que aparecen en esta tesis. Las distintas categorías se podrán acoplar más o menos a la realidad social o a las figuras de poder que iré comentando, así como a sus acciones y hechos. Quiero insistir en que este es un modelo que emerge de la etnografía, *a posteriori*, y que por tanto no se trató de una herramienta de análisis previa a la investigación de campo. Los parámetros y categorías comunes que se observan en las distintas etnografías se completarán con el análisis de las fuentes de poder que se describirán en el próximo siguiente. En ellas, utilizaré distintas formas de capacidades o de *capitales* que se encuentran en las características personales de líderes y dominadores

CAPÍTULO II

EL CONCEPTO DE CAPITAL COMO FUENTE REPRODUCTIVA DE PODER. LA

MOTIVACIÓN POR RENDIMIENTO

En este capítulo intentaré definir formalmente qué es lo que capacita a unas personas (sujetos de poder) para dar o quitar a otras (objetos de poder), o al menos para provocar en otras la percepción de que se les da o se les quita (como era el caso de la *vida* de los niños de Jochib). Consideraré que esa privación o entrega puede entenderse teóricamente en términos del resultado de un recurso de poder, que voy a denominar de forma genérica como *capital*. Lo que produce dicho recurso puede entenderse como una forma de *rendimiento* de ese capital, (que se ha invertido y arriesgado) y se corresponde con un incremento de poder. Dado que la utilización de los conceptos de capital, riesgo, rendimiento e inversión están asociados estrechamente con el lenguaje de ámbito empresarial, en este capítulo predominarán las referencias a la organización mercantil.

Uno de los enfoques teóricos más utilizados en antropología y sociología con respecto a los tipos de capital puede ser obtenido de la obra de Pierre Bourdieu (1990 y 2005 [1972]). En la aplicación de su teoría del capital simbólico a esta tesis, concibo la estructura social (que en caso de una empresa será la estructura organizativa) de acuerdo a lo que él llama *campo*, u *objetividad de primer orden*. En el contexto empresarial, el poder se origina en agentes que pueden poseer esencialmente tres tipos de capitales: el capital económico o financiero (similar en esencia al utilizado por Marx), el capital cultural (que Bourdieu utilizó originariamente para explicar el desigual rendimiento de escolares en función de aspectos tales como costumbres familiares, hábitos culturales o estatus social) y el capital social (relacionado estrechamente con el conjunto de redes sociales y contactos de cada individuo).

1. Sobre el término “capital” y el término “poder”

¿Qué implica el uso de la expresión *capital*? ¿Cuáles son sus sinónimos? ¿Por qué en las ciencias de la organización, en la antropología social y en general en las ciencias sociales se apellida este término con tanta frecuencia?

En cierta ocasión, y tras observar el frecuente uso que de la expresión *capital* se hacía, pregunté a mis compañeros de un seminario sobre organización de empresas por el sentido que este término tenía para los que estábamos presentes. Durante bastantes minutos estábamos utilizando en el debate expresiones tales como “capital intelectual”, “capital social” y especialmente “capital humano”. Tenía la sensación de que todos dábamos por asumidas la existencia de nuestras propias ideas en el lenguaje utilizado por los demás participantes (nada más lejos de la realidad, según pude comprobar), así que les dije a todos: ¿Por qué decimos “capital humano”, en lugar de decir “personas”? ¿Por qué decimos capital intelectual, en lugar de decir “conocimiento”? ¿Por qué decimos “capital social” en lugar de “contactos”? y sobre todo, ¿Por qué decimos “capital financiero” en lugar de decir “dinero”? ¿Es únicamente un tipo de eufemismo o existe alguna razón más sustancial que nos impida llamar a las cosas por su nombre? Las respuestas en el seminario fueron diversas, y algunos estudiantes reconocieron que simplemente usaban el término porque era así como se citaba en la literatura organizacional.

Sería pretencioso aportar una nueva definición semántica sobre la palabra *capital* en esta tesis. Sin embargo, se pueden definir algunos elementos que el uso de este término lleva consigo, o más bien algunas propiedades. Por una parte, aceptamos que el término *capital* implica un doble significado de poder y recurso. Es decir, existe un cierto carácter teleológico. Bourdieu y Wacquant (1992:101) lo denominan como “especies de poder”. Decir que alguien posee *capital intelectual*, por ejemplo, no significa sólo que posee conocimiento, sino también que posee un *poder* otorgado por dicho conocimiento. Adicionalmente, el término “recurso” indica una situación de potencialidad. Por ejemplo, el poseedor de *capital intelectual* puede utilizar dicho capital como

un recurso para obtener algo, ya sea más capital intelectual, servicios o bienes fungibles u otro tipo de capital.

Tal vez la mayor parte de las características de esta expresión quedaron descritas originariamente en la obra de Marx (1977) [1867]. En las escuelas de dirección empresarial curiosamente esta es una de las obras que más se conocen de forma implícita, pero al mismo tiempo que menos se reconocen, de forma explícita. Muchas de las propiedades e implicaciones que ampliamente definió el autor alemán se utilizan de forma asidua en el lenguaje, pero apenas se requiere la lectura de su trabajo en los programas de asignaturas de ciencias de administración de empresas. Sin querer entrar en las posibles razones de estos hechos, no podemos negar que las características utilizadas por el término *capital* en el mundo de la organización empresarial son en buena parte similares a las utilizadas por Marx en lo que aquí estamos llamando capital financiero. De forma específica, estas características son las siguientes.

-Propiedad privada o personal: Todo capital se asocia a una entidad o persona propietaria. En términos de Marx (id.:929), *el modo de apropiación, el resultado del modo de producción, produce propiedad privada capitalista*. Al hablar de una empresa como organización, en el caso del capital financiero, sus propietarios son los accionistas. En el caso del capital cultural, un propietario principal puede ser el representante de la empresa (normalmente su director general o consejeros), en su característica de gran conocedor de protocolos de trato con altos directivos o con políticos. En el caso del capital social, un propietario principal podría ser un director de ventas, poseedor de una amplia red de contactos de clientes. Algunos de estos aspectos, como más adelante se volverá a mencionar, se contemplan en la legislación contable bajo el término de *Fondo de Comercio*, una partida que –bajo numerosas restricciones y condicionantes- es la traducción a unidades monetarias de un recurso de naturaleza no económica (por ejemplo de tipo social o incluso cultural).

-Potencialidad y acumulación: Los agentes propietarios siempre pueden utilizar su capital para *invertirlo*, obteniendo así más capital de similar o distinta naturaleza. De hecho, cuando la teoría económica considera que los individuos actúan a través de un comportamiento *racional*, la utilización del capital tiene intencionadamente una consecuencia reproductiva y acumulativa. Este es precisamente un fenómeno de plusvalía económica, social y cultural, de naturaleza similar al desarrollado por Marx en su libro tercero de “El Capital”. Dentro de una organización empresarial por ejemplo, en el caso de los accionistas, el dinero invertido se incrementará con los beneficios económicos (capital financiero). En el caso de un director, las experiencias en sus relaciones con políticos contribuyen a incrementar sus conocimientos culturales sobre costumbres y protocolos (capital cultural). En el caso del director de ventas, su experiencia con clientes contribuye a ampliar más aún su agenda de contactos (capital social).

-Convertibilidad: El capital es herramienta de cambio, no de uso. La distinción marxista es aplicable también a otro tipo de ámbitos más allá del capital financiero. Por ejemplo, entre las empresas que compiten en sus sectores no sólo hay ataques (hostiles o no) relativos a movimientos de capital financiero (ofertas públicas de adquisición, fusiones o absorciones por ejemplo) sino también de personas como acreedoras de sus distintos *capitales* (como fue por ejemplo el caso de José Ignacio López de Arriortúa al abandonar General Motors y entrar en Volkswagen) (Moffett, Youngdahl 1998). Las empresas de *headhunting* por ejemplo localizan empleados con clara capacidad de dirección y liderazgo (con frecuencia poseedores de gran cantidad de capital cultural) y a su vez empresas de un mismo sector tratan de contratar a vendedores y empleados de la competencia con el fin de utilizar sus contactos y redes sociales (es una compra de capital social; de la cual mencionaré un ejemplo en la etnografía del capítulo sexto, sobre la empresa Unikfilt). Esto no sólo quiere decir que dicho capital se pueda intercambiar, sino que además un mismo agente propietario puede realizar *combinaciones* de los distintos tipos de capital y que –según veremos– son finalmente las que conforman su situación de poder. Los capitales a su vez son relativamente intercambiables entre sí, algo que en lo sucesivo nos valdrá para representar la convertibilidad económica de los mismos. Más adelante

comentaré cómo los límites de esta convertibilidad están marcados a través de lo que los antropólogos han denominado “esferas económicas”.

-Consenso: Esta propiedad se relaciona estrechamente con el acuerdo y la convención. En último término es donde reside el valor del capital. Para que un capital tenga valor, debe existir un consenso sobre lo que significa entre los distintos actores de una realidad social. Este consenso actúa a su vez a través de las fronteras creadas por la estructura social y forma espacios o conceptos que ocupan un acuerdo en toda la organización, con independencia de las marcas establecidas por su estructura social. Pensemos por ejemplo en el valor común que los miembros de una sociedad le dan al dinero, en su consideración como capital financiero, independiente del nivel o estrato social en que se encuentren. Puede que su magnitud subjetiva difiera entre los estratos sociales (por ejemplo, un determinado importe puede considerarse una cantidad descomunal entre los miembros de un estrato social y ser una cantidad miserable para los de otro), sino al significado intrínseco que encierra el concepto de dinero, que sí recoge un concepto común.

El capital cultural tiene valor a su vez en el reconocimiento de unas determinadas maneras o valores generalmente aceptados de comportamiento en un determinado grupo social. Es importante destacar que dicho reconocimiento no es universal, ni siquiera en un determinado entorno económico occidental. Por ejemplo, el capital cultural que más se puede valorar en la parte de atrás de un autobús del barrio de Compton en la ciudad de los Angeles (una zona caracterizada por el conflicto frecuente entre bandas callejeras), puede ser la capacidad de hablar sobre las estadísticas logradas por los jugadores afroamericanos de la NBA, algo que sin embargo sirve de poco en las zonas residenciales de Westwood o Beverly Hills, pocas millas más al noroeste, donde importa mucho más una conversación sobre comida orgánica o las distintas denominaciones de origen del vino tinto. Para la investigación social, esto siempre estará definido por el *campo* u *objetividad de primer orden*.

Al principio de este capítulo he mencionado tres tipos de capital que utiliza Bourdieu para sustentar las bases sociales de la estructuración de poder (financiero, cultural y social). En los casos de investigación social que comentaré, con especial énfasis en los relativos a la organización empresarial, se hace necesario añadir un cuarto tipo de capital a este modelo. Este cuarto elemento a su vez cumple con las definiciones y características anteriormente mencionadas, y lo denominaré *capital técnico*. En esencia, el capital técnico es concebido como un recurso obtenido del conocimiento socialmente aceptado, y se encuentra estrechamente ligado al liderazgo material. Profundizaré en ello más adelante.

Con estos cuatro componentes (financiero, cultural, social y técnico) se completa el modelo básico sobre el cual se basan los análisis de creación de valor de poder, de generación de *rendimiento* de capital (tanto en casos de dominación como de liderazgo) de las que se hablaré en las etnografías de la segunda parte de esta tesis. Según esta base, si nos situamos en la parte relativa al liderazgo de un individuo, este puede ser determinado a través de la magnitud que este posee para remunerar a sus seguidores en términos de rendimientos de sus capitales social, cultural y técnico. El capital financiero es por supuesto otro recurso de remuneración, pero trataré de mostrar a continuación cómo tiene una naturaleza algo particular con respecto a situaciones de liderazgo y violencia.

2. La particularidad del capital financiero como recurso de poder

Como indiqué en el capítulo introductorio, la pregunta de partida planteada era *¿Por qué en las organizaciones humanas aparecen personas con capacidad para ser líderes?* Esta pregunta se origina en el rasgo *social* de la organización como campo en el que emerge el liderazgo, pero también está destacando, a través de la expresión “capacidad para ser líderes”, el rasgo *individual* del liderazgo como característica ligada a las personas, inherente a ellas de manera más o menos estable. Ahora bien, sólo en tres de los capitales mencionados existe una aportación a la capacidad personal del liderazgo (capital social, capital cultural y capital técnico). El capital financiero puede ligarse o desligarse de una persona de la misma forma que un vestido

o un objeto (esa impersonalidad la expresa Marx diciendo que “*el dinero no tiene amo*”), algo que no ocurre con los capitales social, cultural y técnico. De ahí que no esté considerando de forma específica al capital financiero, por sí solo, como una capacidad personal de liderazgo. Es posible que sí lo sea el nuevo recurso adquirido con dicho capital, pero no el capital financiero en sí. Por ejemplo, cuando un empresario paga a un empleado y obtiene por ello una consideración de líder, esto no ocurre debido –estrictamente hablando- al dinero que le paga (capacidad financiera, que no es personal), sino debido a que entre sus capacidades personales está saber cómo generar ese dinero con el que le paga (capacidad técnica, que es personal).

En el capítulo cuarto se comenta un caso que tal vez pueda ayudarnos a comprender este matiz. En el municipio de Lunaverde es habitual la compra de votos a los campesinos en el periodo electoral a cambio de ciertos importes monetarios (una práctica que por otra parte aparece de manera recurrente en muchos países y momentos históricos). No cabe duda de que los votos que obtienen los candidatos son logrados gracias a la percepción de *recibir* que tienen los campesinos. Sin embargo, este apoyo no puede ser considerado estrictamente como una forma de liderazgo político, pues no es una remuneración obtenida de un recurso *personal* implícito en los líderes políticos. Además, tampoco puede ser considerado como una forma de violencia, ya que no existe percepción por parte de los campesinos de que les estén robando o que les estén engañando con dicha transacción (pese a ser conscientes de que esa práctica no es socialmente correcta por ninguna de las partes). Por otra parte tampoco cabe duda de que existe una relación de poder social, ya que los candidatos finalmente acaban obteniendo su apoyo.

Es decir, habría que entender esta relación de poder entrelazada con otra de tipo comercial, que no se basa en la capacidad personal de un dominador o un líder, sino en otro tipo de capacidades que no son inherentes a él. Además de la posible relación enmarcada dentro de la jerarquía social entre candidato y campesino, hay otra cuya naturaleza es estrictamente de intercambio comercial, donde quedan muy claros los límites de lo que una parte espera de la otra y que por sí misma no lleva consigo ningún tipo de relación de poder social.

Eso no quiere decir que las partes no puedan generar con su práctica otro tipo de relación que con el tiempo se conviertan en relaciones de liderazgo o incluso de violencia, pero será en la relación de poder personal y no en la comercial donde se encuentre dicho elemento.

La relación de campesinos y candidatos entraría en el eje de violencia-liderazgo tan pronto como el campesino identificase al político con algún factor personal determinado. Por ejemplo, si el político ejerciera algún tipo de medida de presión para que el campesino se viese obligado a aceptar la compra de su voto, el político estaría representando ante los ojos del campesino un poder de violencia y dominación. Se habría creado entonces un proceso de simbolización del político, al que ahora se le asocia con ese tipo de poder violento. Si por el contrario, el político le entrega algo más al campesino y que este no se esperaba (por ejemplo una ayuda económica institucional para cultivar sus tierras), se producirá una creación simbólica en términos de liderazgo, pues el campesino le identificará con un político competente, dotado de unas capacidades o recursos personales.

Mientras esto no ocurra, y la relación comercial sea de mutuo acuerdo y sin presión por ninguna de las partes, la igualdad de expectativas de políticos y campesinos neutralizan cualquier posicionamiento de violencia o liderazgo. Paralelamente, sería importante observar que tanto político como campesino forman en sí una alianza, un grupo de poder violento que es homogéneo y a su vez somete al resto de los ciudadanos, pues estos están siendo engañados mediante unas las prácticas que pueden atentar contra los valores democráticos. La compra de votos (realizada “en secreto” frente al resto de la población y por tanto en el engaño o la ocultación) sería para los ciudadanos una forma de violencia simbólica, ya que les *quita* el “buen gobierno”.

La formación de una relación de poder social (en términos de violencia o liderazgo) a partir de una relación comercial puede sucederse en cualquier hábito de negocio entre un comprador y un

vendedor. Por ejemplo, La compra-venta de un determinado producto de consumo no provoca por sí misma que la persona que lo compre otorgue una relación de liderazgo a la empresa que lo vende. Sin embargo, cuando ese producto demuestra poseer una extraordinaria capacidad y el resultado que da supera las expectativas de quien lo compra, sí se puede producir en el comprador una percepción que etiquete a ese producto como una “marca líder” (el fenómeno de las expectativas puede ser abordado a través de interesantes aproximaciones teóricas, como por ejemplo la teoría de la equidad de Adams, 1965). Por el contrario, si las expectativas se ven extraordinariamente incumplidas, el comprador se sentirá estafado y habrá entrado en una situación percibida de violencia. La catalogación de un producto como “marca líder” implica un proceso de creación simbólica desde la perspectiva del cliente y que es atribuido al vendedor, algo que no ocurría en el momento en que compró inicialmente el producto. Dado que siempre puede haber pequeñas variaciones, entre las expectativas de las partes en una relación comercial y los resultados obtenidos, se puede decir que cualquier relación comercial suele generar –aunque sea mínimamente- una creación simbólica en una o ambas partes que provoca realizar una asociación de la otra en términos de liderazgo o de violencia. Es decir, concebir a la otra parte como alguien que le da o le quita algo. Precisamente por eso el capital financiero queda siempre entrelazado con las relaciones de poder social pero sin ser de su misma naturaleza. Aunque no sea un poder social en sí, es un condicionante del mismo.

Si tuviéramos que representar el área de poder social que genera una relación comercial en el modelo de poder, esta se movería de forma simétrica en gran parte del eje horizontal, pero en su estado puro de relación comercial no entraría a formar parte de los planos verticales (simbólico/material). En el momento en que una práctica comercial genere una creación simbólica en una de las partes, el área se expandiría hacia uno u otro lado del esquema.

En el capítulo cuarto volveré a hablar de la compra de votos, pero relacionando dicha transacción con el contexto cultural en el que queda inscrito, referidos a otros valores y categorías que están presentes en la población de Lunaverde.

3. El capital financiero y la metáfora del balance

En la empresa transnacional occidental el capitalista financiero es habitualmente un agente externo a la organización. La separación entre control y propiedad dentro de la organización es un factor que ha contribuido a la supervivencia de la empresa desde tiempos de Adam Smith (Fama y Jensen, 1983). Salvo en casos como las empresas familiares, la propiedad del capital financiero en las empresas está diluida entre los muchos titulares de las acciones, donde están representados desde ciudadanos individuales hasta grandes corporaciones. Por eso, el capital financiero juega más un papel como componente del entorno de la empresa -condicionante externo – que como componente organizacional –condicionante interno-, y a efectos de investigación social y de relaciones organizativas este recurso suele estudiarse aparte.

Sin embargo, sí que nos interesa esta categoría a efectos de comparación y para ver cómo otros tipos de capitales no financieros se comportan de forma semejante. Dado que se trata de un recurso que posee amplio consenso en su valoración y medición (unidades monetarias o dinero), su representación goza de un avanzado estado de estandarización, así como sus dinámicas, análisis y movimientos, sobre los cuales la ciencia empresarial, a través de la contabilidad, posee normativas y sistemas muy desarrollados. En la organización empresarial, la contabilidad funciona como un código con alto grado de consenso entre las organizaciones y empresas, y las nuevas tecnologías desarrolladas en las últimas décadas han favorecido el uso de dicho código de forma internacional. Tal vez esta sea una de las principales claves por las cuales las grandes firmas de auditoría tengan poder creciente en el mundo empresarial (se trata de un elemento interpretativo-creativo posibilitado para generar un significativo poder de violencia o liderazgo en la figura de los auditores de empresa). Generalmente, las confusiones, errores o incluso estafas contables han provocado la reacción de organismos estatales o internacionales que a su vez han originado nuevos acuerdos sobre los principios contables para

que –a ser posible- ningún observador se llame a engaño a la hora de valorar económicamente una compañía mercantil.

Esta estandarización es una ventaja a efectos comparativos, no sólo entre empresas entre sí sino incluso como metáfora de referencia a la hora de hablar de otros tipos de capital. Por ejemplo –y como ya se señaló anteriormente-, la entrada de un vendedor en una empresa requiere no sólo que ese vendedor posea un capital social (red de contactos), sino que también lo invierta en la empresa donde entra (es decir, que use su red de contactos para incrementar las ventas de esa empresa). Además de la remuneración económica, ello también le reportará un beneficio en términos de capital social (obtendrá en esa empresa más contactos). En otras palabras, estamos considerando a dicho vendedor (un trabajador) como un capitalista (en términos de red social) que a través de su capital obtiene una plusvalía social. Esta posibilidad nos permite ir algo más allá de la concepción mecanicista del trabajo (tal y como se entendía en la organización taylorista de principios de siglo e incluso en su concepción marxista) y pensar en términos de trabajo cualificado o enriquecido como aspectos reproductivos del valor ¹.

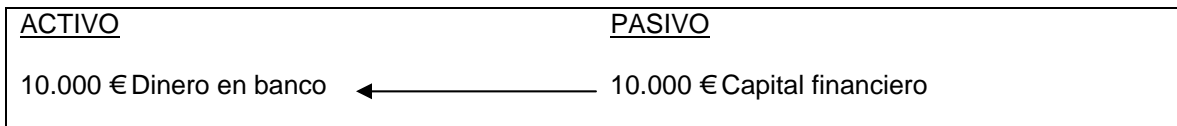
¿Qué posibilidades nos ofrece ese consensuado capital financiero para un estudio comparativo con otros tipos de capital? Utilizaré una básica idea contable para realizar dicho esquema, que será útil a lo largo de esta tesis para hacer referencia a la expresión *capital*, cualesquiera que sean sus apellidos. Me refiero al principio de partida doble, definido a mediados del siglo XV por el monje franciscano Luca Pacioli (en Cooke, Nobes, 1997). Debo advertir que la explicación que daré en las próximas páginas tal vez pueda resultar superflua para un lector familiarizado la contabilidad empresarial, si bien tal vez no tanto para especialistas del campo de la antropología o de la sociología. La definición de este principio se hará, sin embargo, necesaria para la exposición posterior sobre los capitales no financieros como recurso acumulativo de poder.

¹ Lahera Sánchez (2006 y 2006b) describe y analiza una serie de interesantes casos en empresas de ingeniería mecánica donde la rotación de tareas es entendida en términos de trabajo enriquecido, algo que tiene consecuencias en el incremento de lo que aquí considero capital técnico personal de los trabajadores.

La partida doble –que ha dotado de un poderoso significado simbólico al mundo empresarial occidental ²- define que toda transacción comercial (en nuestro caso, lo aplicaré al movimiento de capital) posee dos partes: una causa y un efecto, un origen y un destino, un “de dónde” y un “a dónde”, o mejor dicho, un “recurso” y una “aplicación” de ese recurso, y ambos se cuantifican en la misma cantidad. Por convención, los profesionales de la contabilidad (que desde un punto de vista etnográfico serían una parte de los nativos de una cultura, que trabajan para los empresarios) registran los efectos, los destinos, las aplicaciones, en un conjunto de cuentas llamado *Activo*, mientras que las causas, los orígenes, se registran un conjunto de cuentas llamado *Pasivo*. El total de activos y pasivos aritméticamente siempre coincide (forman el llamado *Balance de Situación*, que se refiere a un momento concreto en el tiempo) porque independientemente de las transacciones que se realicen, cada una tiene dos partidas, correspondientes respectivamente a su origen y a su destino, que son similares en cantidad. Cabe mencionar que el modelo del balance tiene un estrecho paralelismo con una concepción recíproca de la comunicación, de acuerdo al clásico modelo emisor-receptor definido por Jakobson (1985) [1963].

Por ejemplo, la aportación de dinero por parte de unos accionistas para crear una empresa (supongamos que son diez mil euros en total) es una causa o un origen (capital) que se registra en un efecto o un destino (por ejemplo, la apertura del depósito bancario donde se queda el dinero) por la misma cantidad:

SITUACIÓN A



² El antropólogo Jack Goody (2005), citando a Schumpeter y Weber, indica la llegada del principio de partida doble como un aspecto característico e intrínseco al crecimiento del capitalismo, incluso menciona la existencia de unos procedimientos similares de contabilidad existentes en China mucho tiempo atrás.

El dinero en el banco es algo que “tiene” la empresa (Activo) y el capital financiero representa en sentido estricto una deuda que la empresa le “debe” a sus propios dueños. Como más adelante repetiré, esta es una deuda con gran valor potencial, ya que se pretende que crezca en cantidad y que los dueños acumulen más capital. De ahí que el capital financiero de cualquier empresa se pueda entender como una semilla, una fuente de poder o un “motor”, en su sentido aristotélico.

Imaginemos que se realiza una compra de mercancías pagadas con dinero por valor de 8.000 €. En ese caso, se produce la sustitución de uno de los destinos, de uno de los efectos, por otro destino, por otro efecto (disminuye el dinero en banco y aumenta el almacén de las mercancías, valoradas por el precio de compra, en su valor de cambio). Así, el balance de Activo y Pasivos quedaría de esta forma:

SITUACIÓN B

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
2.000 € Dinero en banco	10.000 € Capital financiero
↓	
8.000 € Mercancías	

En un tercer movimiento, imaginemos que la empresa ha realizado una venta de dichas mercancías y un cliente le ha entregado a cambio dinero por un total de 9.000 €. Es decir, ha obtenido un beneficio de 1.000 € en la venta (ya que las compró sólo por 8.000 €). Esto supone el siguiente escenario de balance:

SITUACIÓN C

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
	10.000 € Capital financiero
11.000 € Dinero en banco	1.000 € Beneficio (o incremento del capital inicial)

En definitiva, al final de las operaciones los accionistas han obtenido más recursos de los que tenían (más pasivos). Ese beneficio es susceptible de volver a ser invertido por parte de los accionistas, de volver a ser *capital*.³

Una vez que hemos obtenido el beneficio, la nueva situación es similar a la anterior pero con mayor *patrimonio* (así se define, en términos contables la suma del capital más los beneficios acumulados a lo largo del tiempo y no distribuidos, llamados *reservas*). La empresa podría capitalizar beneficios, la inversión se puede repetir y el círculo se puede poner de nuevo en marcha a mayores escalas (por ejemplo, comprando mayor cantidad de mercancías, que se venden y dan más beneficio o incorporando un proceso productivo que genere más valor).

Quiero destacar este proceso como esquema de representación de la circulación y crecimiento de capital, algo que será muy práctico al comprender la organización en sus aspectos cultural, social y técnico. El objeto de este ejemplo es ilustrar la expresión *capital* en su dinámica como recurso, origen, causa y generalmente –cuando los resultados son positivos- crecimiento acumulativo.

Por este motivo, “capital financiero” no es exactamente lo mismo que “dinero”, ya que el primero es una causa potencial y el segundo una de las consecuencias del primero. De la misma forma, “capital social” es algo más que relaciones sociales, pues se refiere a aquellas relaciones que “generan” algo más (por ejemplo, más relaciones sociales). Lo mismo ocurriría con los términos “capital técnico” y conocimiento o “capital cultural” y cultura. En otras palabras, el término *capital* está estrechamente unido al concepto occidental de *inversión*, destinada a generar rendimiento. En nuestro ejemplo el capital (pasivo) es una causa o una potencia y el dinero (activo) es un efecto o un acto.

³ Aunque efectivamente esos 1.000 sean una *plusvalía*, el concepto de *plusvalía* usado por Marx es más amplio, pues hace referencia a la parte del beneficio obtenido debido a la explotación del trabajo, y el aspecto laboral –por simplificar- no ha sido incluido en este ejemplo.

Se puede ir más lejos, y decir que todo efecto es a su vez una nueva causa y que todo acto origina una nueva situación de potencia. Es decir, el dinero que tenemos en el banco origina (normalmente) más dinero. Entonces pasa a ser de nuevo capital. Como vemos la distinción entre activos y pasivos responde a una convención, pues hacer esta diferenciación es uno de los principales pasos para asegurar la existencia de un lenguaje contable internacionalmente estandarizado en el mundo empresarial. El entorno financiero, y sus métodos de contabilización, nos puede valer no sólo para distinguir esta doble partida en cada movimiento, sino también para definir los procesos mediante los cuales se articulan y pueden producir el crecimiento del capital, en cualquiera de sus atributos.

Otro concepto importante por lo que respecta al capital, es el de *deuda*. Los activos están asociados con aquello que se *tiene*, mientras que los pasivos está asociados con aquello que se *debe*. A primera vista puede resultar confusa la idea de que un beneficio empresarial sea un pasivo para la empresa. Esta confusión se clarifica discriminando identidades y propietarios. El beneficio es efectivamente una deuda desde el punto de vista de la empresa pero no desde el punto de vista del/los propietario/s del capital (o empresario/s, suponiendo que coincidan con el/los propietario/s). Estos últimos son acreedores de su propia empresa. El beneficio, ese rendimiento de capital, es una deuda que la empresa tiene hacia sus mismos propietarios, por ejemplo porque les tenga que pagar dividendos. Esta es la forma a través de la cual el lenguaje contable hace una nítida separación entre capital y propiedad del capital.

La normativa contable (B.O.E., 1990, en el caso de España) sitúa al Capital aportado por los accionistas como la primera partida del pasivo por ser la que menor exigibilidad posee. Por ello el capital tiende a menudo a interpretarse en la literatura y el discurso de pensamiento social como un elemento de identidad entre la empresa (maquinaria de generación de capital) y los accionistas. Esta es la dinámica básica a través de la cual el capital (ya sea financiero, social, cultural o técnico) está estrechamente asociado primero a la propiedad privada (y como hemos

visto, vinculada de forma personal a los capitales no financieros) y segundo a la potencialidad de reproducirse.

Es importante señalar que esta capacidad de crecimiento no la tiene sólo el capital financiero y que además lo que se genera no tiene que ser necesariamente más dinero. En el siguiente apartado, veremos el caso de la generación en un capital de naturaleza no financiera, como es el social.

4. Intentando delimitar el capital social.

Bourdieu (2005) [1990] define el capital social como “el conjunto de recursos existentes o potenciales relacionados con la posesión de una red estable de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua familiaridad y reconocimiento”. Esta definición nos hace entender que estamos ante un fenómeno de mayor complejidad por lo que su medida respecta, especialmente si lo comparamos con la anterior imagen mensurable y cuantitativa del capital financiero⁴.

En nuestra comparación con el capital financiero, el “pasivo” se concibe ahora como una potencialidad para incrementar redes de relaciones sociales. Es decir, mantenemos el concepto de capital social como *inversión*. Ahora bien, ¿cómo se puede medir el capital social o cómo se puede categorizar en la preparación de un estudio etnográfico?

La antropología posee una histórica tradición en el estudio de las redes sociales cuyo primer referente en el tiempo podría ser el artículo *On Social Structure* de Radcliffe-Brown (1940), quien asemejaba el objeto de las investigaciones antropológicas con una amplia red donde se implican un gran número de personas. El estudio de esta red seguiría un procedimiento similar al de la

⁴ Es importante aclarar que el término “capital social” aquí utilizado no debe confundirse con el término “capital social” utilizado en la contabilidad empresarial, concretamente en la partida 100 del Plan General Contable, y que estaría más bien relacionada con lo que aquí denominé capital financiero.

física en su estudio de las estructuras de los átomos o al de la química coloidal en el estudio de los cristales. Según señala José Luis Molina (2001), la postura de Radcliffe-Brown –si bien sólo válida a efectos metafóricos para su tiempo- auguraría a su vez las modernas aplicaciones utilizadas para matrices de datos relacionales.

Molina define el carácter *instrumental* del capital social como campo de investigación, tomando la literatura sobre capital humano de Gary Becker y haciendo referencia al uso que anteriormente había dado la Escuela de Manchester, al relacionarlo estrechamente con el término *inversión*. Es aquí donde descansa la idea de potencialidad antes mencionada en el caso del capital financiero y que se repite en el caso del capital social. Así, el capital social es una inversión que se reproduce, bien en forma de mayor capital social o bien en forma de otro tipo de resultado.

Sin embargo, así como la cantidad de capital financiero que tiene un individuo o un grupo es medible y relativamente aceptada por un consenso social (por ejemplo, sabemos cuántos euros tenemos o sabemos cuánto dinero cobramos al mes), en el caso del capital social destacan al menos dos aspectos a considerar. Por un lado, la cantidad de relaciones que posee un individuo, y por otro lado la calidad de esas relaciones, que a su vez está sujeta a una dinámica de interacción que tiene unas características particulares en cada caso de estudio. De nuevo, en el primer caso tenemos una medida unívoca, mientras que en el segundo podemos encontrarnos con distintas variables. Observemos el extracto de una conversación que tuvo lugar entre un equipo de vendedores en una de las empresas estudiadas:

-Juan conoce a todo el mundo...estando en Sevilla comiendo, de pronto se levanta y saluda a una persona. Eso me ocurre todo el rato cuando estoy con él.

-Sí, eso es verdad...conoce a todo el mundo pero no creo que todos los que le conocen confíen en él. Vas a una feria y sí, saluda a todos los clientes, pero por la espalda no sabes lo que dicen, yo no sé si a veces “echan pestes” de él.

En este caso, existió un consenso entre el equipo de que “Juan conoce a mucha gente”. El análisis de redes sociales utiliza para ello indicadores matemáticos convencionales para evaluar

a cada actor y a la propia red (densidad, centralidad, intermediación, entre otros ⁵). Ahora bien, la calidad de sus relaciones y el interés que estas tengan o no es algo más difícil de definir. Bajo estos parámetros, ¿Cómo evaluamos el capital social de Juan? La respuesta no es única y sería importante definir una estricta situación de *campo* u objetividad de primer orden con el fin de determinar cómo validamos una relación para orientarla a un logro comercial en una situación de mercado. El primer paso es distinguir y discriminar las relaciones que son relevantes para el objetivo de la organización. Por ejemplo, en el capítulo siete mencionaré cómo el capital social relevante en el liderazgo del patrón pesquero no se basa en la obtención de una red de clientes, que son los mayoristas que ya acuden al mercado de la lonja, sino en la relación con los patrones de su cuadrilla de barcos que por otra parte son también sus competidores. Por otra parte, en una empresa como la descrita en el capítulo sexto (Unikfilt, a/s), las exigencias que tiene un director comercial con respecto a su capital social están más ligadas a su red de clientes. Esta estrategia con frecuencia está organizada a modo de equipo productivo. Por ejemplo, hay vendedores que se autodenominaron con el nombre de “obreros de la venta”, por ser aquellos que realizan el primer trabajo de apertura de relaciones y preparan el terreno para otro “nivel” superior de profesionales, como lo muestra este informante:

“Yo busco al cliente, le llamo cada semana hasta que logro que tenga un momento para darme una visita, entonces le aviso (a mi jefe) para que vayamos los dos a visitarle. En la reunión es (mi jefe) quien habla, quien explica y quien paga las comidas”.

La metáfora del “obrero” utilizada por el comercial se puede enlazar con la idea de *plusvalía social*. En este caso, el jefe del vendedor actúa como “explotador” del trabajo del vendedor (así lo reconoce este de forma implícita) y –si maneja bien la venta- obtendrá un incremento de capital social que proporciona tratar bien a su cliente potencial, invitarle a comer o quedar para jugar una partida de golf.

⁵ Para la metodología de análisis de redes sociales, véase Molina (2001) y Álvarez y Gallegos (2005).

Por ejemplo, en la definición del *campo* referente a una de las empresas estudiadas, existía un modelo especialmente ilustrativo que se convirtió en referencia rutinaria. El director de ventas de dicha empresa convocaba cada dos semanas a todos los vendedores y les pedía un informe con la relación de todos sus clientes, señalando los distintos proyectos que tenían cada uno y comparándolos con lo que en la empresa se conocía coloquialmente como “el embudo”. El procedimiento decía lo siguiente:

Cada vendedor debe informar en las fechas establecidas de la cantidad de sus ventas y la situación del embudo en la que están todos los clientes. Distinguimos cinco fases:

- Fase 1: Tenemos relación con el cliente potencial y estamos a la espera de que le aprueben el presupuesto para una compra.
- Fase 2: El cliente potencial ha tomado la decisión para realizar dicha compra y nos ha convocado a realizar una oferta.
- Fase 3: Hemos realizado la oferta y estamos en lucha con la competencia.
- Fase 4: Hemos sido elegidos para realizar el proyecto y estamos negociando el contrato.
- Fase 5: Hemos firmado el contrato con el cliente.

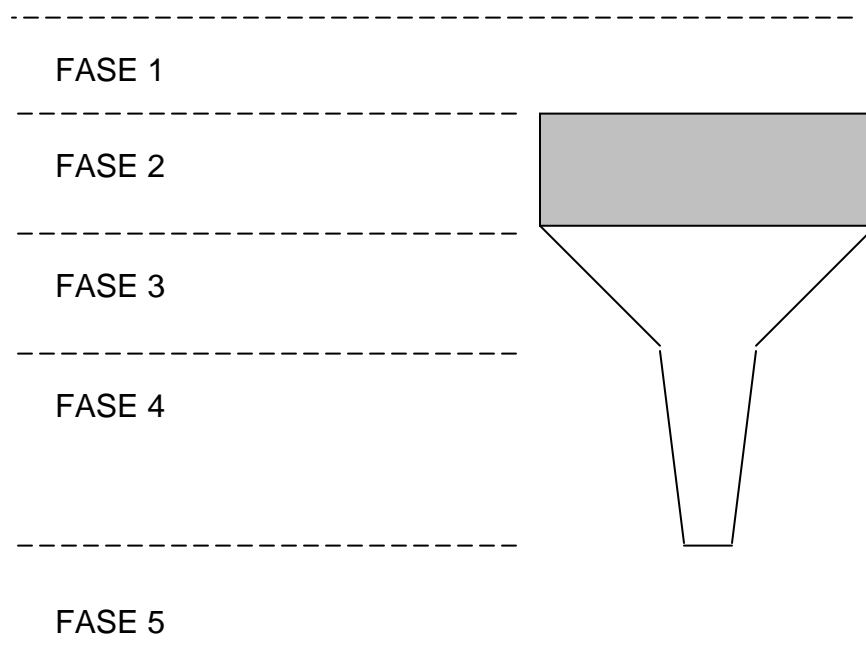


Figura 2.1. El embudo de las relaciones sociales comerciales

El esquema del embudo me facilitaba en este caso particular el tener medida cualitativa consensuada para valorar el capital social en términos de cada vendedor. Ahora volvamos por un momento a la analogía del balance de situación. Imaginemos que un estratégico vendedor se encuentra con un cliente potencial en la fase 3 del embudo y está tratando de vencer a la competencia en una estupenda oferta para vender una maquinaria por el precio de 150.000 € (ingreso) con 120.000 € de coste (es decir 30.000 € de beneficio).

En una de las empresas de estudio, era frecuente que determinados vendedores establecieran vínculos con los responsables de decisión en la empresa de los clientes a través de relaciones personales directas. Si bien, por respeto a la confidencialidad, no describiré ningún caso específico al respecto, la simulación que relato a continuación se basa en hechos reales y de práctica habitual en dicha empresa.

Retengamos en nuestra memoria este beneficio de 30.000 € por un momento y supongamos que el vendedor saca todo el dinero de la cuenta de la empresa y le paga a dicho cliente y a su familia un estupendo viaje a un exótico país del Caribe. En ese caso, el balance financiero se reflejaría en la “situación D”:

SITUACIÓN D

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
	10.000 € Capital financiero
	1.000 € Beneficio
0 € Dinero en banco	→ -11.000 € Pérdida

Financiamamente, la situación D es de bancarrota. El capital financiero que invirtieron los socios en la compañía ha desaparecido y la empresa, simplemente no podrá ni siquiera devolverles ese dinero inicial.

Ahora bien, ¿se perdió todo el “capital” o en realidad el vendedor lo único que hizo fue intercambiar el capital financiero por capital social?

Imaginemos que el cliente se sintió tan agradecido al disfrutar del estupendo viaje que decidió aceptar sin negociar la primera oferta realizada por el vendedor de la empresa. Desde el punto de vista del vendedor, esto supuso pasar a la fase 4 del embudo e incluso a la 5. En este caso, deberíamos considerar un balance social paralelo al balance financiero. Debido a que el capital cumple la propiedad de intercambio y transmisión, estos importes son convertibles en euros, y la nueva situación estaría compuesta por dos tipos de balances, el que ya teníamos –financiero- y el que llamaremos balance social convertido:

SITUACIÓN D'

BALANCE FINANCIERO

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
	10.000 € Capital financiero
	1.000 € Beneficio
0 € Dinero en banco	→ -11.000 € Pérdida

BALANCE SOCIAL

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
30.000 € Dinero <i>potencial</i> procedente de los beneficios en el proyecto	→ 30.000 € Capital social (o beneficio financiero <i>potencial</i>)

A la finalización del proyecto, y una vez que se han cobrado y pagado todos los contratos, el balance social convertido pasa a ser el nuevo balance financiero, conteniendo un considerable beneficio.

SITUACIÓN E

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
30.000 € Dinero en banco (TOTAL ACTIVO)	10.000 € Capital
	1.000 € Beneficio
	-11.000 € Pérdida
	30.000 € Beneficio (TOTAL PASIVO)

Podría haber sucedido que la operación finalmente no se hubiera cerrado. Es un hecho que el riesgo en la inversión en capital social está presente de forma análoga al riesgo que toman los accionistas al invertir un capital financiero. Para el vendedor habría supuesto una inversión fallida en capital social, y para los accionistas habría supuesto su completa pérdida de capital financiero. En la empresa estudiada, no se trataba de un hecho frecuente, pues la mera posibilidad de poder ofrecer a un cliente un “regalo” personal implicaba también haber establecido una serie de lazos de confianza que daban la suficiente garantía para poder hacerlo sin miedo a perder la venta. Los cierres de proyectos, especialmente si son de una cuantía relativamente alta, se rodean de situaciones de agasajo que, aunque en el momento del gasto parecen no tener límite presupuestario, suponen en realidad una mínima cantidad económica en comparación con la firma de una operación relevante. En el capítulo tercero volveré a hablar del concepto de riesgo asociado a inversiones en capitales de carácter no financiero.

Reflexionemos por un momento en la generación del beneficio, en caso de una situación de éxito (situación E). En la relación financiera se produce un constante flujo de intercambio, de compra y venta, que se orienta a la posesión del citado beneficio económico.

En el momento en que el cliente aceptó el viaje ofrecido por el vendedor, este último provocó la quiebra financiera de la empresa. Sin embargo, el cliente *sentía* tener una deuda con el vendedor que no estaba saldada, motivo por el cual le concede el proyecto sin mayor

negociación en el precio de la oferta, y esa concesión tiene mayor valor económico que el viaje que le regaló el vendedor.

El cliente, que aparentemente no había renunciado a ninguna ventaja financiera, finalmente dejó de ahorrar el dinero que hubiera ganado de haber escogido a otro vendedor con mejores precios. ¿Significa eso que el cliente obró de forma negligente? No necesariamente, ya que pudo considerar dicha circunstancia como una nueva inversión. Por ejemplo, al aceptar la oferta del vendedor, sabía que este último volvería a estar en deuda con él de cara a futuros regalos de viajes o de naturaleza similar. Dicho cliente estaría capacitado para obtener otro tipo de beneficios en su red de amigos o colegas, presumiendo de que cada cierto tiempo alguien le regala un viaje al Caribe (y suponiendo que este valor es aceptado y reconocido por el contexto social donde él presume de ello, algo que –como más adelante se verá- pertenece más bien al ámbito del capital cultural). Dicho de otra forma, el círculo pasivo-activo, potencia-acto también está funcionando desde la perspectiva del cliente, que mezcla en su dinámica tanto capital financiero como capital social.

Calculemos ahora el beneficio que ha obtenido la empresa de dicha transacción, tras la combinación de hechos económicos y sociales. En nuestro ejemplo, el cálculo sería el siguiente:

Beneficio del regalo = Beneficio después del regalo – Beneficio antes del regalo

$$\text{Beneficio del regalo} = \text{€}30.000 - \text{€}11.000 = \text{€}19.000$$

En este caso, como decimos, el cliente tal vez perdió € 19.000 en concepto material, pero los ganó en estatus simbólico. En uno de los ensayos de antropología más conocidos sobre la práctica del intercambio, Mauss expresa que este traspaso afecta a todo tipo de elementos, ya sean de naturaleza material o espiritual:

Todo –comida, mujeres, niños, propiedad, talismanes, tierra, servicios de trabajo, funciones sacerdotales y rangos- está ahí para ser traspasado y para balancear las

cuentas. Todo va y vuelve como si hubiera un constante intercambio de materia espiritual, incluyendo cosas y hombres, entre clanes e individuos, distribuido entre rangos sociales, sexos y generaciones.(1950:14)

Cada suceso de estudio tiene por lo tanto, en términos de Mauss, un componente de “materia espiritual” que funciona en realidad como en una especie de “dinero” (espiritual). La observación investigadora en un entorno occidental debe detectar la “comunalidad” de valores existentes para traducir los hechos en unidades monetarias. Mauss también señala tres conocidos principios o reglas de la dinámica del regalo que será necesario detectar en la observación: regalar, aceptar el regalo y reciprocitar (con un regalo mayor).

En nuestro ejemplo, el beneficio simbólico para la empresa se produce en un primer momento cuando el comercial regala el viaje al cliente, cumpliendo el primer principio e incrementando así su capital social. Al aceptarlo (segundo principio), el cliente está reconociendo su compromiso futuro, por lo que (tercer principio) está obligado a reciprocitar, y en este caso lo hace a través del paso directo a las distintas fases de nuestro embudo. Estamos por tanto ante el principio de que los regalos de reciprocidad deben ser de mayor valor que los recibidos inicialmente.

En el mundo empresarial occidental esto tiene una importante consecuencia, ya que las reglas contables están marcando a través del reflejo estrictamente económico el estatus simbólico de proveedores y clientes ⁶. Es decir, a la hora de presentar las cuentas anuales no se refleja nunca el balance social o simbólico, sino el balance financiero. El Plan General Contable lo determina mediante el llamado principio del devengo:

⁶ Existe una interesante inversión cultural de dicho estatus en algunos mercados específicos, como el mercado financiero. Por ejemplo, un banco denomina a sus proveedores de dinero con el término “clientes”, y es común que tengan más estatus que aquellos a los que en realidad les “vende” el dinero (los prestatarios) y que en sus contratos aparecen firmando con la dudosa definición de “beneficiario” o “interesado”.

La imputación de ingresos y gastos deber hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos.⁷

El beneficio que se reflejará en las cuentas será generalmente el obtenido a través de las operaciones financieras con los clientes, con lo cual estos siempre tendrán un considerable estatus simbólico ante los miembros de la organización que presente sus cuentas (ya sean accionistas, empleados o terceras personas), incluso aunque el balance se haya cerrado justo en el momento en que la empresa estaba en quiebra técnica y sin dinero en el banco. Tal vez por eso la figura del cliente posee un particular y positivo valor simbólico en el libre mercado occidental, superior a la del proveedor u otro componente del valor añadido del producto (ya sean suministradores, empleados o cualquier otro factor desde el punto de vista de la producción).

Hay determinados momentos del año en los que percibimos claramente ese transaccionalismo social en la empresa occidental, como es el referido al período navideño. Es común en la mayor parte de los despachos de directivos y responsables de compra la recepción de regalos procedentes de proveedores, de la misma forma que es común enviar regalos a los clientes. Los balances social y económico comienzan así a compensarse en ambos sentidos justo cuando se aproxima el cierre del año contable (31 de diciembre). Es de esperar que el gasto que hace la empresa al comprar un espléndido regalo navideño a su cliente se compensará con un buen comportamiento de compras de ese cliente a lo largo del año entrante. Por otra parte, los responsables de compra de la empresa reciben regalos de sus proveedores. Estos regalos suelen llegar de forma muy discreta, y los proveedores intentan enviarlos a los domicilios particulares de los jefes de compras en lugar de usar la sede social de la oficina. A pesar de que todos, en el espacio laboral, suelen ser conscientes de que se hacen esos envíos, el traspaso del umbral privado/público se realiza con discreción. El movimiento de regalos de empresa a

⁷ Solo de forma parcial, y tal vez insignificante dadas las fuertes restricciones que su registro tiene al respecto, el PGC contempla dicho activo en el balance social (en nuestro caso, los € 30.000, que fue el coste del viaje para el cliente) a través de la partida de "Fondo de Comercio" (código 213).

individuos (los proveedores regalando a los clientes) tiene otro movimiento inverso a lo largo del año nuevo que es el de individuos a la empresa (a través de decisiones individuales de estos jefes de compra)⁸. Durante el periodo navideño del mundo capitalista occidental, el regalo no sólo se institucionaliza como un “hecho económico”, sino también como un “hecho social”, en el más puro sentido durkheimiano. Uno y otro círculo se completan y entrelazan entre sí. El que sean los aspectos sociales los que se inserten en los económicos o a la inversa y la forma en que lo hacen constituye una de las principales áreas de la antropología económica que se escaparía a los objetivos de esta tesis.

Se puede realizar una interesante observación en el campo de la empresa occidental, sobre todo en lo referido a los regalos de las épocas navideñas, justo antes del cierre fiscal del año y justo antes de cerrar el flujo contable para realizar la declaración anual a las autoridades fiscales. Esta observación se refiere a que los beneficios sociales, culturales o técnicos, *no están sujetos a impuestos*, mientras que los beneficios económicos sí. No es por casualidad que sea precisamente en la época navideña –cuando la empresa puede estimar con relativa exactitud su beneficio fiscal - donde se realizan más “permutas” de beneficios económicos (o incremento del capital financiero, que es un concepto fiscalmente gravable) por beneficios sociales (o incrementos del capital social, que no es un concepto fiscalmente gravable) a través de regalos. Aunque la explicación aparente a la existencia de flujos de regalos esté en el significado que encierran las fechas navideñas como momento en el que se regala, podemos entender en la empresa otra explicación materialista, referida a la disminución de los beneficios económicos y por tanto de los importes que pagarán en concepto de impuestos.

El tercer principio de Mauss, en este contexto de estudio, define el incremento de poder de un capitalista, pues es similar al incremento de una inversión financiera. En un entorno empresarial donde destacan claros objetivos organizativos (maximizar un beneficio o tener un buen salario), las entregas están basadas en valores relativamente localizables y comunes entre sus

⁸ Unos movimientos que no dejan de tener cierta semejanza a los de la circulación del *mwali* y el *soulava* en el anillo *kula*, descritos por Malinowski (1984) [1922].

miembros. Por ejemplo, se define claramente quién es el vendedor que mayor movimiento tiene en su cuenta (y que en teoría mayores beneficios está entregando), y esto origina una relación de compromiso de la empresa hacia él (o al menos la creación de dichas expectativas en el empleado). Es precisamente en esa capacidad de rendimientos de capital donde destaca la posibilidad de *dar* y donde se pueden detectar emergencias de liderazgo.

Sin embargo, en una población indígena como la que estudiaremos en el capítulo cuarto (Lunaverde), los términos o valores comunes sobre los que se basa el intercambio no son siempre tan sencillos y no siempre es fácil determinar cómo se acaba siendo “líder”, cómo se logra poseer un capital capaz de generar algo que se pueda entregar a unos seguidores. Los valores de intercambio no son siempre compartidos por todos los miembros, especialmente cuando entran en contacto las culturas indígenas y mestiza. Por ejemplo, en cierta ocasión durante mi trabajo de campo tuvo lugar un concurso de belleza entre las estudiantes de bachillerato de varios municipios de los alrededores, un acto patrocinado por el gobierno municipal. El evento despertó gran curiosidad en los habitantes de las comunidades indígenas vecinas, que se acercaron esa noche a contemplar el espectáculo. El entusiasmo de un animado presentador (mestizo) se iba tornando en sucesiva desesperación cuando, cada vez que pedía un efusivo aplauso para las concursantes, el público no reaccionaba de forma alguna (con excepción de los miembros del jurado de la mesa presidencial, todos ellos mestizos). No se trataba de que los indígenas no valorasen la belleza de las concursantes, sino simplemente que “el aplauso” para ellos no tiene el mismo valor cultural que tenía para el presentador y por tanto no actúa como “moneda de cambio” para entregar ese reconocimiento según lo esperaba el presentador.

Un fenómeno similar –contemplado a otra escala y en un escenario distinto- será descrito a lo largo del capítulo séptimo (Re/Max), donde se afronta el problema de la falta de transmisión de liderazgo en una compañía franquiciadora precisamente debido a la ausencia de un código de valores que expresaran de forma común los logros o fallos de la organización.

5. El capital técnico y su relación con el concepto de utilidad

Cuando un profesional ejerce las tareas específicas de su puesto, estas pueden ser descompuestas en elementos de *conocimiento objetivado* que le permiten crear un resultado satisfactorio para la organización. Ese conocimiento se refleja en el “capital técnico” y al igual que el capital social forma parte de los elementos de generación personal de poder en la organización. El proceso de objetivación del conocimiento, según se mencionó en el primer capítulo, se forma en la medida en que implique la creación de una aceptación colectiva. De esta forma, un rendimiento del capital técnico podría convertirse en una “plusvalía técnica”. Un profesional generalmente lo acumula a medida que van transcurriendo sus años de trabajo, y esto le acredita como poseedor de una “experiencia”. Esta experiencia se le exige cuando se le contrata en una empresa, y una vez dentro el profesional dispone de los medios necesarios para reproducirla. La observación de una realidad social de poder se puede llevar a cabo distinguiendo las combinaciones de los distintos tipos de capital que tienen los componentes de una organización social. Es posible pensar en una cierta “convertibilidad” de cualquier expresión de capital en otra de distinta naturaleza. En un entorno occidental es relativamente frecuente la traducción a términos económicos. Sin embargo, esta convertibilidad tiene determinados límites prácticos, pues existe una interacción múltiple entre los valores económicos, sociales, técnicos o culturales que no siempre es fácil discriminar. Por ejemplo, podría resultar de mal gusto sustituir un regalo navideño para un cliente enviándole únicamente un cheque por el valor monetario del mismo, ya que el envío de un regalo posee un valor cultural que se añade al valor económico. Aquí subyace el problema de la convertibilidad de los medios de intercambio entre distintas esferas económicas, que mencionan las etnografías relativas a las economías multicéntricas (Bohanan, 1959; Barth, 1967, entre otros). Aplicado a este caso, dinero y regalos son medios de pago que se sitúan en distintas esferas y no es posible realizar una equivalencia entre ellas a menos que se suceda una consecuencia de tipo moral. Si bien las etnografías sobre economías multicéntricas se desarrollan en sociedades sin mercado, el caso de la empresa occidental no se alejaría mucho de este mismo concepto.

Sin embargo, un planteamiento economicista ortodoxo afirmaría que el envío de dinero en lugar del regalo sí se podría realizar en caso de que la cantidad de dinero resultase ser muy alta o en el caso de que el receptor del regalo tuviera una renta económica muy baja. Este sería el planteamiento de la teoría económica de la utilidad marginal decreciente: A medida que se poseen más unidades de una misma naturaleza, menor es el valor que aportan las unidades adicionales en términos de utilidad y por tanto es necesario mayor cantidad de unidades para que la otra parte acepte el intercambio como equitativo⁹. Independientemente de cuál de las dos posturas teóricas resulte más correcta (la de las esferas económicas o la de la utilidad marginal), a efectos prácticos en las situaciones de generación de poder social ambas posturas llegan a una misma conclusión: la necesidad de que exista en los sujetos de poder (por ejemplo los líderes) una combinación de capacidades (capitales) para evitar el despilfarro de recursos. Sobre este criterio, un agente de poder (por ejemplo un líder) no es necesariamente un especialista en un tipo determinado de capital, ya que aprovechará mejor sus recursos teniendo una combinación adecuada de los mismos para que ese poder tenga mayor alcance.

Si el capital económico se medía en unidades monetarias y las acciones del capital social eran relativamente traducibles a estas, el capital técnico se puede abstraer en la unidad métrica de *la utilidad*. El concepto teórico de esta unidad se denomina *util*. Así, una persona tendría más capital técnico que otra si es capaz de ofrecer mayor cantidad de *utiles* que la otra para una determinada tarea. A efectos prácticos, esta unidad no se usa con mucha frecuencia, y a cambio se considera su equivalente monetario.

Esta capacidad, que al principio de este capítulo definí como característica de convertibilidad, nos permite volver a la analogía con el balance de situación de una empresa. Imaginemos que el proyecto vendido al cliente por 150.000 € tiene un fallo técnico y la maquinaria vendida se estropea completamente. En ese momento la maquinaria es completamente inoperativa, el cliente reclama a la empresa y exige la reparación inmediata. El vendedor que le regaló el viaje

⁹ Para una completa referencia sobre la teoría de la utilidad se puede consultar Mochón (1990) o Zapatero (1987).

no posee conocimientos sobre el funcionamiento técnico de dicha maquinaria, por lo cual debe contratar a un técnico que sea capaz de arreglarla.

En el momento en que se produce la avería, lo que probablemente suceda será una completa ruptura del círculo de intercambio, ya que la compensación entregada por el cliente (es decir, el paso directo del nivel de embudo 3 al nivel 5, que traducido a dinero hemos calculado como un regalo de 30.000 €) se convierte ahora en 180.000 € (es decir, en un concepto maussiano sería el precio pagado por el cliente como “regalo” más el precio que ha pagado de 150.000 € por la maquinaria que ha quedado sin utilidad). En este caso, aunque el balance económico aún no tiene variación, existe un balance técnico que modificaría toda la relación de la siguiente forma:

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
BALANCE ECONÓMICO	
30.000 € Dinero en banco (TOTAL ACTIVO)	10.000 € Capital 1.000 € Beneficio -11.000 € Pérdida 30.000 € Beneficio
BALANCE TÉCNICO	
	-180.000 € Pérdida (potencial) ↓ 180.000 € Deuda técnica (potencial)

Podríamos simplificar operando beneficios y pérdidas, ya que son conceptos de igual naturaleza.

El balance consolidado financiero-técnico sería entonces:

SITUACIÓN F

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
30.000 € Dinero en banco	10.000 € Capital
	-160.000 € Pérdida
	180.000 € Deuda técnica (compuesta de una deuda económica por 150.000 € y de una deuda social por 30.000 €)

Vemos cómo la empresa afronta una deuda técnica por valor de 180.000 €. Si la empresa no hiciera frente a tal deuda caería en el descrédito mercantil. Podría ser considerada como una estafadora o demandada legalmente. Sería el equivalente a una pérdida completa del honor y el prestigio, en términos semejantes a los descritos por Mauss en las sociedades melanésicas.

Hubiera sido muy caro para la empresa vendedora abordar el desembolso de 180.000 € en términos de capital económico para evitar el desprestigio. Requiere menos recursos utilizar otro tipo de capital, como es comprar directamente *utiles*, o unidades de valor técnico. La contratación de un buen técnico, así como la compra de los materiales necesarios para la reparación de la maquinaria, podrían compensar esta pérdida. Imaginemos que el coste de contratar a un técnico es de 6.000 €, que efectivamente logra reparar la maquinaria y esta entra de nuevo en funcionamiento. En este caso, el ingreso habría sido de 180.000 € y el beneficio de dicha operación sería por tanto de 174.000 €

$$\text{Beneficio técnico} = \text{Ingreso técnico} - \text{Gasto técnico}$$

$$\text{Beneficio técnico} = 180.000 \text{ €} - 6.000 \text{ €} = 174.000 \text{ €}$$

Todavía se podría ajustar más el resultado e incrementar los elementos que juegan en la valoración si tenemos en cuenta otro tipo de factores que pueden influir en el futuro. Por ejemplo,

el desprestigio de la empresa vendedora (o tal vez del propio vendedor) frente al cliente que no se esperaba la avería. En el capítulo tercero citaré un caso de negociación relativo precisamente a la reparación de una avería provocada en una maquinaria debido a un incendio. La responsabilidad del incendio no estaba muy definida y cada una de las partes (cliente y proveedor) exponía sus razones por las cuales se eximía a sí misma de responsabilidad. Por otra parte, un peritaje externo sobre la responsabilidad de las causas podría implicar un coste excesivo (que asumiría la parte perdedora, fuese la que fuese). Esto ejercía una presión adicional sobre la necesidad de llegar a un acuerdo amistoso. Un elemento de la negociación (a favor del cliente) se basaba en que la empresa proveedora quería tener las puertas abiertas para poder vender nuevos proyectos a ese cliente, aspecto que también tuvo una importante presencia en la negociación.

Si a partir de ese desembolso la empresa aprende a resolver los problemas técnicos de dicha naturaleza, se está produciendo entonces una innovación. Los 6.000 € podrían considerarse como una inversión para la empresa, y en la metáfora del balance se expresarían así:

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
24.000 € Dinero en banco	10.000 € Capital
↓	-160.000 € Pérdida (actual y potencial)
6.000 € Inversión técnica	180.000 € Deuda técnica (potencial)

Y una vez que se amortizase dicha inversión (pasando los 6.000 al pasivo, como pérdidas), la situación definitiva, una vez operando aritméticamente pérdidas e ingresos, quedaría de la siguiente forma:

SITUACIÓN G

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
24.000 € Dinero en banco	10.000 € Capital
	0 € Deuda técnica cancelada
	14.000 € Beneficio

Insisto en que este razonamiento y este caso hipotético tienen como único objetivo realizar un modelo a través del cual funcionan las dinámicas de capacidad técnica de los distintos empleados para contribuir al objetivo global de la organización (por ejemplo, maximizar un beneficio económico). En los casos etnográficos que se describen en la segunda parte de la tesis veremos una organización específica donde el capital técnico acumulado se convierte en la base fundamental para desarrollar el liderazgo en la organización. En concreto, será en el estudio sobre los patrones de barcos en pesqueros cántabros (capítulo quinto). Adicionalmente, veremos cómo ese caso específico cumple con gran fidelidad las normas de mercado de competencia perfecta definidas por la teoría económica clásica.

6. El concepto de capital humano en Becker y de capital cultural en Bourdieu

A medida que la empresa forma una plantilla de personal, también crea una estructura técnica y los empleados se convierten en parte del capital técnico conjunto de la organización. Esta aprovechará entonces un rendimiento técnico que se generará de forma acumulativa a modo de inversión (es decir, esto favorece que crezca su conocimiento y tecnología sobre aquello que produce a lo largo del tiempo). La empresa podrá aumentar el rendimiento futuro si invierte además en educación para sus empleados. Ahora bien, esa inversión se quedará en la empresa siempre y cuando los trabajadores expertos permanezcan en su plantilla. Es aquí donde radica la idea de "Capital humano", desarrollado por Gary Becker (1993). La organización puede perder a dichos empleados en caso de que no compense su valía técnica con otro tipo de remuneración, no sólo salarial, sino también en términos simbólicos, debido por ejemplo al prestigio y solvencia

de la organización a la que los empleados están vinculados. En el capítulo sexto se verá un ejemplo específico sobre esto, cuando el despido de un considerable número de trabajadores en la empresa Unikfilt a/s tuvo como efecto secundario la evasión de ingenieros expertos a empresas de la competencia, creando así una descapitalización técnica que fue una de las causas de la desaparición de la compañía. Becker utiliza un ejemplo relativamente similar con los soldados norteamericanos. Estos tienen a lo largo de su carrera la oportunidad de formarse en otros campos no específicos de la práctica militar y al cabo de los años abandonan la armada para entrar a trabajar en empresas civiles con mayores remuneraciones.

A Becker se le reprochó de inmediato su razonamiento utilitarista, que reducía a la modelación matemática los rendimientos del capital humano. Bourdieu (2005) [1990] llega a calificar este concepto como de “vago”, “flácido” y “pesadamente cargado de presuposiciones sociológicamente inaceptables”. Pero tal vez este ataque se produce porque Bourdieu entiende una asimilación del concepto de Becker con lo que él considera “capital cultural”. El término que usa Becker es eminentemente utilitarista porque está basado en un razonamiento materialista, más que simbólico (como es el de Bourdieu al hablar de capital cultural).

Considero que para usar de forma práctica estos conceptos el investigador debe saber discriminar pormenorizadamente y según el campo de estudio específico entre qué datos son susceptibles de *medición*, por su naturaleza material y cuáles son susceptibles de *interpretación* por su naturaleza simbólica. Becker hizo una alusión al respecto en su discurso de entrega del premio Nobel:

Se supuso que el concepto de capital humano era denigrante porque trataba a la gente como máquinas. Tratar la formación escolar como una inversión más que como una experiencia cultural se consideró algo insensible y extremadamente simple. Debido a ello, dudé mucho antes de decidir llamar a mi libro “Capital humano” y corrí el riesgo poniéndole un largo subtítulo ¹⁰. Con el tiempo, los economistas, dejando de lado a los

¹⁰ “Un análisis teórico y empírico, con referencia especial a la educación”.

otros, aceptaron el concepto de capital humano como una herramienta valiosa en el análisis de varios asuntos económicos y sociales.

En el lado opuesto, el propio Bourdieu (2005 [1972]:194) recoge una definición de “capital tecnológico” que podría parecer más cercana a un trabajo de tipo utilitarista que cultural:

El capital tecnológico es el conjunto de recursos científicos (potencial investigador) o recursos técnicos (procedimientos, actitudes, rutinas, un coherente y único *know-how*, capaces de reducir gasto en trabajo o capital o de incrementar su resultado) que puede desarrollar el diseño y la manufactura de productos”.

Esta definición dada por Bourdieu se acerca mucho a lo que aquí he utilizado bajo el término de “capital técnico”. Prefiero usar esta última ya que la considero más específica a efectos de capacidades individuales. El término “tecnológico” que define Bourdieu está provisto de mayores connotaciones referidas a los instrumentos y procedimientos de la producción y por tanto desligada de las características personales inherentes al trabajador, mientras que el término “técnico” que utilizo queda referido a los aspectos relacionados con el conocimiento que tienen las personas.

7. La interacción del capital cultural

La valoración de los capitales financiero y técnico puede entenderse, dentro del entorno organizativo y laboral como una tarea desarrollada específicamente por disciplinas como la economía (ya fuera la economía general o las ciencias empresariales) y la ingeniería (en sus distintos niveles y ámbitos) respectivamente. De la misma forma, la sociología puede considerarse teóricamente la disciplina desde la cual se valoraría el capital social. El cuarto gran componente de valor en la organización sería el capital cultural. La antropología cultural es la disciplina desde la cual podemos estimarlo como generador de poder y liderazgo en la organización, describiendo la manera en que se manifiesta, en qué contextos específicos lo hace y cómo interactúa con otras formas de capital. En esta interacción, veremos cómo el choque entre los conceptos de capital entre Becker y Bourdieu se repite una y otra vez entre distintos

profesionales de las ciencias sociales, existiendo numerosas anécdotas al respecto. Por ejemplo, Clifford Geertz (en Handler, 1991), al hablar de su interacción con el equipo de economistas que trabajaban con él en su trabajo sobre Indonesia, indica:

[Los economistas] primero usaban una perspectiva muy técnica hacia las cosas. Después, de repente descubrían que “bueno, la política en este sitio no es como la política en nuestro país, así que uno tiene que saber algo sobre el sistema político”. Luego veían que el sistema político está encajado en una sociedad y que necesitaban saber algo de esa sociedad. Así que después se interesaban algo más por nuestro trabajo – y veían que había ideas culturales allí, diferentes nociones sobre lo que pasaba. [...] A menudo se sentían frustrados por las “actitudes culturales” que no entendían –y tampoco nosotros las entendíamos, pero no nos sorprendíamos de que hubiera tal disparidad. Así que en ese sentido, mi misión constante era intentar abrirles la mente –y también aprender algo de economía de ellos. Nos llevábamos bien, aunque teníamos muchas discusiones.

La relación entre los valores económicos y los valores culturales constituye un matrimonio obligado en el caso del estudio organizacional. Por la parte que corresponde a la influencia de la cultura en el liderazgo, el etnógrafo debe interesarse por las consecuencias de todos aquellos actos que aunque no parezcan estar directamente relacionados con la generación de valor, lo condicionan de manera implícita.

Observemos el siguiente ejemplo tomado de la empresas de ingeniería que componían el grupo Unifilt (capítulo sexto). En este caso intervienen como actores un técnico, su director de proyecto y el cliente. La filial en España contrató los servicios de la empresa matriz, y se envió a un técnico noruego para realizar la supervisión de una maquinaria en un país latinoamericano. Como cortesía, el cliente local se encargó de ultimar los detalle de alojamiento para el técnico en un hotel de la ciudad cercana a la fábrica. La supervisión duró aproximadamente dos semanas. En una llamada rutinaria a la empresa, el cliente habló con el director del proyecto en España sobre la marcha de la supervisión. Pero antes de colgar, y después de expresar su satisfacción por el trabajo realizado, el cliente añadió: “Por favor, le agradecería que le recordase a su técnico

que la habitación que le hemos reservado en el hotel es de uso individual”. El director de proyecto sólo pudo sonrojarse y pedirle perdón al cliente. Después comentó la anécdota a su grupo de empleados entre la jocosidad general.

En este caso, existe un cierto *intercambio* de capitales en la figura del supervisor, pues utiliza su *capital técnico* para compensar una falta de *capital cultural*. El hecho de cometer ante el cliente la “descortesía” de llevarse amantes a la habitación que este le había reservado, se obviaba desde la dirección del proyecto al ver que se habían satisfecho las necesidades con respecto a la calidad del servicio vendido. Sin embargo, de no haberse tratado de un técnico competente, de un técnico *formado*, esas risas probablemente hubiesen generado el billete de vuelta, la sustitución del técnico y una sanción o incluso un despido. Si hubiera seguido siendo igual de eficaz y adicionalmente no hubiera tenido amantes nativas, el valor del supervisor como empleado hubiera sido mayor dentro de la empresa.

Como se ha mencionado al comienzo del capítulo, es necesario delimitar los ámbitos culturales – como objetividades de primer orden- para definir en cada contexto qué es y qué no es capital cultural; y una vez establecido, tener un criterio para su registro e incluso valoración. Aquí es posible distinguir al menos dos áreas. Una sería el campo interno de la empresa, y estaríamos hablando de capital cultural organizacional. Este campo disciplinar ha generado bastantes estudios en las últimas décadas, y podríamos referirnos a algunos de los trabajos de Schein (1985, 1990 y 1990b) y posteriores de otros autores (Sackmann, 1991, Rosseau, 1990), así como significativas etnografías realizadas en la industria automovilística española, como en la factoría Santana-Suzuki (Rafael Cuesta, 1997) y en Daymleer Chrysler, (Bezos Daleske, 2003). El otro campo sería el del entorno externo de la empresa, y entraríamos en un ámbito de cultura general. No es el objetivo de esta tesis hacer una revisión teórica sobre el uso del término *cultura*, un concepto vertebral de la disciplina sobre el que se ha debatido durante décadas ¹¹, sino el de entender –especialmente en los casos aplicados que completan la segunda parte de

¹¹ Para una revisión del desarrollo teórico sobre el concepto de cultura, ver Kahn, J.S.(1975)

esta tesis- porqué los líderes son poseedores de capital cultural, qué entendemos por este término y de qué manera lo usan.

Si el capital financiero (al igual el dinero) se evaluaba en términos de unidades monetarias, el social (al igual que las relaciones) en cantidad y calidad de redes sociales y el técnico (al igual que la experiencia) en conocimiento y utilidad, podríamos afirmar que el capital cultural se interpreta en términos de cumplimiento de valores culturales compartidos. En el caso del empleado que había viajado a Latinoamérica, podemos pensar que carecía de capital cultural al no cumplir el valor de la *discrección*, establecido en la relación comercial con el cliente. Pero, ¿Qué ocurre cuando los empleados de la oficina de Madrid conocen la historia? Se toma como una situación cómica. Como veremos en el capítulo tercero, la risa nos está permitiendo en este caso identificar un consenso de determinados valores culturales. Mientras que en la cultura externa (relación de la empresa con el cliente) destaca el valor de la discrección, en la interna (organizacional, entre los empleados de la compañía) hay una mayor presencia del valor de la indulgencia e incluso una permisividad hacia la actitud del supervisor. El director de proyecto, por lo tanto, utiliza uno y otro rol para compartir en cada momento los mismos valores culturales en función de sus interlocutores. ¿Podemos afirmar que esta ductilidad es una virtud de los líderes, que son capaces en la empresa de estar tanto en uno como en otro entorno?

La respuesta a esta pregunta encierra cierta complejidad. Al igual que en el caso del capital técnico, el poder cultural reside en un consenso de valores. De manera general, en esta tesis entenderé que el capital cultural es aquel recurso que tiene una persona para representar los valores comunes de una organización y a partir de ahí estar capacitado para crear nuevos valores. Los líderes no se limitan reafirmar dichos valores sino que son creadores o modificadores de los mismos. Si en este caso todos los empleados tuvieran unos valores personales muy conservadores, la comicidad de la historia probablemente no sería compartida y la reputación cultural del director técnico caería por los suelos al haber pretendido hacer algo gracioso sin serlo para el resto de la gente. En este caso, las dos áreas culturales (director-

cliente por un lado y director-empleado por otro) estarían separadas. Sin embargo, y como veremos en posteriores capítulos, la fuerza del líder reside en desarrollar una tensión, un diferencial de opiniones lo suficientemente pequeño como para que los seguidores acepten modificar sus valores individuales pero a la vez lo suficientemente grande como para que exista espacio para un determinado campo de creatividad e innovación implantado en la organización por parte del líder. Es decir, si el director logra que los empleados de espíritu conservador se rían al contarles la historia, probablemente esté provocando una modificación de sus valores individuales o la creación de otros nuevos, en cuyo caso obtiene un importante rédito cultural al representar esos valores compartidos que él mismo crea. Los líderes optimizan esta “tensión” en función de todos los elementos de su entorno, de forma similar al ejercicio de un arquero al encontrar el punto óptimo de tensión en su arma para que la flecha salga con el máximo de su fuerza pero sin perder el control de su dirección. En el próximo capítulo retomaré esta analogía.

En nuestro caso, vemos cómo el mediador entre el valor de la discreción (cliente- proveedor) y el de la indulgencia (empleado-empleado) es precisamente el director de proyecto, capaz de moverse entre dos entornos culturales. En el capítulo cuarto de esta tesis (relativo al municipio de Lunaverde) volveré a hablar de este papel de mediación en los líderes, y describiré la función que cumplen maestros y misioneros en las comunidades de la selva chiapaneca. Estos líderes son acreedores de capital cultural debido -al menos- a tres posibles factores: porque representan unos valores determinados ya existentes, porque los modifican (o crean otros nuevos) y/o porque representan la mediación entre los valores existentes y los nuevos valores en las épocas de mayor cambio cultural y social.

Ahora bien, ¿cómo se crean los valores culturales en una organización? El capital cultural proporciona los instrumentos directos para que un líder establezca una conexión entre el campo material y el campo simbólico de la realidad, que es aceptado por sus seguidores. Veremos que este poder se puede generar en forma de tropo cultural, a través de la conexión entre los dominios objeto y destino dentro de los usos del lenguaje y la interpretación que nos ofrecen

elementos como la metáfora o la ironía. Este proceso de conexión es un aspecto central en la disciplina antropológica y su estudio trascendería los objetivos de esta tesis. Sin embargo, a través del análisis de uno de esos tropos (la ironía y de forma general el sentido del humor), el próximo capítulo estará dedicado a estudiar la generación de poder a través de este fenómeno de comunicación.

Como reflexión preliminar, diré que hasta ahora he intentado mostrar al líder como portador de la creación del valor del capital. El líder no se limita a poseer algo, sino a lograr que esa posesión genere algo más. Por ejemplo, en el caso del capital financiero, alguien que posea dinero puede hacer que ese dinero genere más dinero (o un rendimiento de otra naturaleza). En este caso, se convierte en un *inversor*. En el caso del capital técnico, un empleado no sólo puede tener un conocimiento sobre la elaboración de un determinado producto o proceso, sino que además puede mejorarlo y puede crear nuevos desarrollos. Se convierte así en un *innovador*. En el caso del capital social, un vendedor puede trabajar con sus mismos clientes de forma continuada o bien puede desarrollar su red a partir de los clientes existentes. De esta forma, desarrolla su capacidad como vendedor al expandirse en el mercado. En el caso del capital cultural, los empleados de una organización no sólo pueden cumplir con los requisitos que requieren determinados valores culturales sino que también pueden modificarlos o crear otros nuevos.

En el próximo epígrafe de este capítulo intentaré describir un modelo de motivación acoplado a la clasificación de los cuatro capitales descritos, para dar paso en el capítulo siguiente al estudio del sentido del humor y posteriormente a los casos etnográficos.

8. El líder como motivador y remunerador de rendimientos de capital

Hasta ahora he analizado el capital como fuente de poder en sus distintas manifestaciones dentro de la organización laboral. He tratado de describir la forma en que los distintos tipos de capital colaboran para completar el ciclo de valor dentro de la organización. Ahora volvamos a la pregunta inicial de esta tesis, *¿por qué en las organizaciones humanas aparecen personas*

con capacidad para ser líderes? Si pensamos que un agente tiene poder en la medida en que posea una combinación de estos capitales reproductivos, en el caso de un líder también está posibilitado para remunerar a través de los mismos. Después de esa remuneración, dependerá de los receptores (o seguidores) el que esas entregas las inviertan en sus combinaciones particulares de capital o que simplemente las “gasten” o utilicen de forma fungible sin ánimo aparente de generar mayor reproducción. Por ejemplo, cuando la empresa necesitaba al técnico para arreglar la maquinaria vendida a su cliente, no estaba interesado en adquirir un conocimiento técnico específico sobre cómo podía resolver tal problema sin ayuda de terceros, sino que simplemente quería que el técnico le arreglase un problema. Esto queda entendido como gasto. Otra actuación habría sido la de formar a sus empleados para ello o simplemente contratar en su plantilla a un técnico por si volvían a ocurrir nuevos problemas, algo que hubiera sido entendido como inversión en capital técnico.

Fijémonos ahora en esa *remuneración* de los distintos tipos de capital que puede ofrecer el poseedor de capital y considerémoslos en términos de una motivación que utilizan los líderes y por la cual sus seguidores les apoyan. En el caso de un empleado, este puede tener una motivación para realizar una tarea debido a la remuneración financiera obtenida. Tal sería el caso del salario y de los incentivos económicos. También puede recibir una remuneración de tipo social. Es decir, en el momento en que se le ofrece la posibilidad acceder a un grupo de personas o de formar parte de una red social que le ayude a desarrollar su carrera, aceptará seguir las indicaciones de un jefe. En términos de capital técnico, puede obtener un aprendizaje que le permita formarse dentro de su carrera. Hay por tanto una remuneración en términos de experiencia. Finalmente, en el caso del capital cultural, un empleado obtiene la integración en un sistema de valores que permite alcanzar determinado estatus y posición con respecto a la organización e incluso con respecto a la sociedad en general. Estos últimos casos se dan especialmente cuando los empleados forman parte de las plantillas en empresas prestigiosas.

Cardona, Lawrence y Espejo (2003), en su artículo *Outcome-Based Theory of Work Motivation*¹², realizan una interesante clasificación de las motivaciones que tienen los empleados en función de los resultados por realizar su tarea. Estos autores definen dos categorías para definir la motivación del individuo: *locus de causalidad* y *locus de consecuencia*.

La primera categoría (*locus de causalidad*) define el lugar o espacio de origen de la motivación. Así, se respondería a la pregunta, ¿quién le requiere inicialmente al individuo la realización de tal tarea? Estos autores contemplan dos posibilidades como respuesta: en un caso, que dicha tarea sea puesta en marcha por iniciativa del propio individuo (y tendría un origen interno, o *locus de causalidad* interno) y en el otro caso, que dicha tarea le sea requerida por alguien distinto, como puede ser la empresa (origen externo o *locus de causalidad* externo).

La segunda categoría (*locus de consecuencia*) define el lugar o espacio donde se reciben las consecuencias de la acción puesta en práctica por dicha motivación. Igualmente, el beneficiario de las ventajas de la acción del individuo puede ser él mismo (*locus de causalidad* interno) o alguien distinto, como la empresa (*locus de causalidad* externo). Las combinaciones de ambas categorías pueden reflejarse en el siguiente cuadro:

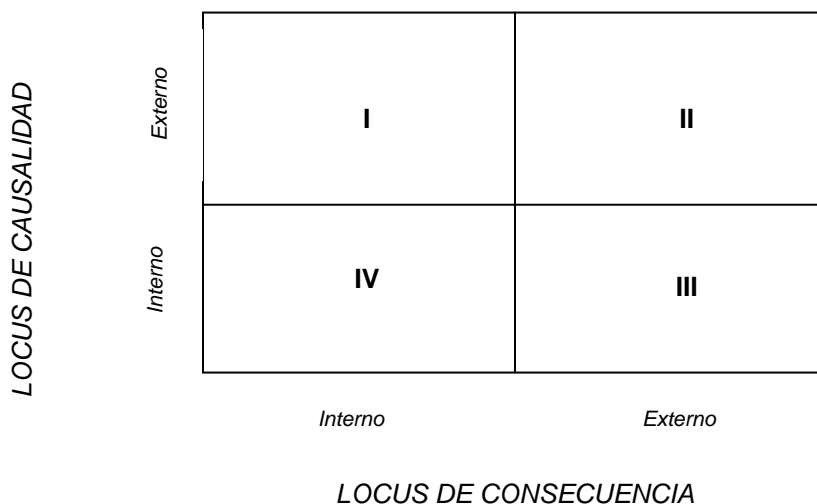


Figura 2.2. Modelo de motivación basado en resultados (Cardona *et al.*,2003)

¹² Trabajo en curso, citado con permiso de los autores.

Estos autores usan como ejemplo la motivación que tiene un empleado, para trabajar horas extras, y así -desde la perspectiva de dicho empleado- tendríamos las siguientes posibilidades:

I) En el primer cuadrante (*locus de causalidad externo - locus de consecuencia interno*) el empleado es requerido por la compañía para trabajar horas extra, y realiza dicho trabajo, por ejemplo, con la idea de que tendrá una remuneración económica por las mismas.

II) En el segundo cuadrante (*locus de causalidad externo - locus de consecuencia externo*), es requerido por la compañía para trabajar horas extra. Es posible que no tenga remuneración alguna, pero realiza el trabajo ya que en caso contrario podría ser despedido. Su remuneración es continuar en su trabajo y evitar la amenaza de estar desempleado.

III) En el tercer cuadrante (*locus de causalidad interno – locus de consecuencia externo*) el individuo trabaja horas extras por iniciativa propia, debido a que desea contribuir a los objetivos de la organización.

IV) En el cuarto cuadrante (*locus de causalidad interno – locus de consecuencia interno*) lo hace por iniciativa propia. Es posible que no reciba remuneración alguna, pero realiza el trabajo porque quiere aprender sobre la tarea que realiza.

Si aplicamos el paralelismo con el esquema de los cuatro capitales y consideramos que la organización está representada por el jefe del empleado, que actúa como teórico líder, entenderíamos los cuatro tipos de motivaciones a través de la remuneración que este entrega a su empleado a raíz del uso que hace de los distintos capitales, ya sea como propietario o como representante de la propiedad del mismo. En el caso I, la motivación se produce a través del salario, es decir, remuneración financiera originada por el capital financiero (como ya he dicho, no consideraría esta como una estricta relación de liderazgo, sino como otra de tipo comercial a

través de la cual se origina luego la existencia de una relación de poder social). En el caso II, está inspirada por una remuneración originada en los rendimientos de un capital social (es decir, el empleado no quiere abandonar su relación social en la organización y por tanto trabaja horas extraordinarias). En el tercer caso la motivación está inspirada por una afinidad del individuo con los valores de la organización, es decir, se trata de una remuneración originada por el capital cultural de la organización, o en su caso del jefe del empleado que la represente jerárquicamente. Finalmente, en el cuarto caso, está inspirado por una remuneración en términos del aprendizaje, formación y experiencia que le otorga la organización su jefe, en representación de la misma y hablaríamos de una remuneración a través del capital técnico.

Por eso las personas que componen una organización laboral son valoradas por su capacidad de entregar al resto de la organización rendimientos de sus capitales de liderazgo. Esto se corresponde a su vez con las cualidades que se le pueden exigir a un nuevo empleado en una entrevista de trabajo. En caso de que el entrevistador esté buscando a alguien para la ejecución de una tarea específica, pensará en términos de experiencia técnica, en función de los conocimientos que tenga el potencial empleado (capital técnico). En caso de querer expandir su mercado, lo hará en términos de su capacidad para crear nuevas redes y contactos sociales (capital social). Si está buscando a alguien que represente y desarrolle una determinada imagen corporativa de la empresa, que a su vez cohesione y unifique entre los empleados los principios de la empresa, buscará la existencia de determinados valores culturales (capital cultural). Finalmente, en la organización empresarial, todos estos factores son elementos humanos encaminados a la obtención de un resultado financiero para el propietario del capital financiero (accionista).

La organización puede entenderse como una maquinaria que genera y explota estos cuatro recursos. La plusvalía en términos financieros, según es entendida por Marx, a su vez *genera* y está *generada por* otro tipo de plusvalías de tipo técnico, social y cultural. De forma análoga, los

medios de producción no se limitan a recursos materiales de producción, sino también a recursos organizativos que implican tecnología, redes y cultura.

En el capítulo sexto (Unikfilt) veremos el caso de la filial local en España de una empresa multinacional cuya principal fuente de valor en sus recursos humanos se encontraba en la preponderancia de un *locus* de causa externa en la motivación de sus empleados frente al *locus* de consecuencia interno. Esta situación fue a largo plazo la que permitió que la empresa sobreviviese a una completa descapitalización de la compañía a nivel mundial.

Desde el punto de vista de los valores individuales, en esta tesis se defiende la figura del líder como un individuo capacitado en la sociedad capitalista occidental para crear medios de producción de otro tipo de capital que a su vez conforman lo que es la calidad de su trabajo. Esto es precisamente lo que hace que la concepción marxista de explotación no sea necesariamente el aspecto más relevante en la relación laboral entre líderes y propietarios de la empresa. De forma opuesta, el empleado como líder utiliza los medios de producción de la empresa para desarrollar sus capacidades laborales en términos de capital técnico, cultural y social; y el modelo de explotación marxista incluso se puede invertir porque las horas de trabajo (limitadas para el trabajador) no son las únicas unidades a través de las cuales un líder puede aumentar su beneficio.

En el próximo capítulo retomaré el aspecto comunicativo desarrollado a través del capital cultural y utilizaré el ejemplo del sentido del humor como fuente de creación de valores en la organización. Se trata de un inciso en el análisis del capital cultural que fue especialmente útil para detectar algunas de las dinámicas de poder más prominentes en las organizaciones que estudié.

CAPÍTULO III

IRONÍA Y SENTIDO DEL HUMOR COMO MEDIO DE CREACIÓN DE CAPITAL CULTURAL

Como he mencionado en el capítulo anterior, la generación de capital cultural radica en una gran variedad de aspectos sobre los que se asientan los principales objetos de estudio de la disciplina antropológica. En este capítulo me centraré a estudiar el tropo de la ironía, a través del sentido del humor como aspecto sobresaliente de la generación de poder en organizaciones sociales y empresariales. Se trata de una temática que goza de abundante literatura en el campo de la psicología pero que puede beneficiarse además de la reflexión que aporta la antropología cultural, ya que esta interrelaciona los valores de distintas sociedades a lo largo del tiempo¹.

En este capítulo trataré de ilustrar cómo, desde la percepción de los objetos de poder (dominados o seguidores), el uso del humor por parte de los sujetos de poder (dominadores o líderes) se entiende desde la perspectiva investigadora como capital cultural generador de poder simbólico.

Comenzaré citando un ejemplo periodístico obtenido de un diario español. En el mes de julio de 2002 el periódico "El Mundo" publicó una crónica fotográfica bajo el título: "El G-8 en la intimidad". En dicha crónica se informaba sobre la cumbre de los principales líderes mundiales que tuvo lugar en Kananaski (Canadá). Casi sin excepción (en realidad sólo una, la de Vladimir Putin), en todas sus fotografías hay una temática constante: los primeros ministros, riendo a carcajadas y mirándose entre sí. Un locuaz Berlusconi, unos despreocupados Schröder y Chirac, Prodi mostrando un curioso escorzo de hilaridad, Aznar y Bush en una imagen que pasaría a la historia, riéndose con los pies sobre la mesa, mientras que Blair, Chrétien y Koizumi mantenían la elegancia con sus respectivas y finas sonrisas. Cada representante, en su estilo y de acuerdo a su cultura, mostraban su poder ante sus colegas y ante el mundo por medio de un gesto universal.

¹ Cabe mencionar las recopilaciones transculturales realizadas por Apte (1985) o los estudios de los "ciclos de vida" de las bromas y las formas en que los grupos culturales sustituyen unas bromas por otras (Dundes, 1987).

¿Qué hay detrás de la risa? ¿Cuáles son sus causas y sus lógicas? ¿Qué han dicho o qué tienen que decir los científicos sociales sobre la relación que el sentido del humor tiene en los escenarios del poder? ¿Se puede entender en términos de liderazgo o de violencia?

El primer pensamiento, hace temer complejas definiciones, en el eco de la vieja frase según la cual los científicos sociales explican aquello que todo el mundo sabe pero utilizando palabras que nadie entiende. Este es un hecho que se ve con frecuencia en entornos académicos, pero también pienso que la popularidad de esta expresión es más un modo de lograr la distensión teórica que una consecuencia sobre la falta de rigor científico. En el caso del humor, los chistes ingeniosos circulan entre la gente igual que las fichas chinas del dominó se derriban unas a otras, y el poder de la broma, como pretendo demostrar en este capítulo, puede impactar de forma muy poderosa pero también injusta, en la validez de muchos y muy valiosos estudios.

Como he mencionado, el poder puede sucederse fáctica o abiertamente y mediante en uso coercitivo, como puede ser haciendo uso de la violencia física (por ejemplo, en una guerra, una pelea, en una amenaza o en la imposición de una ley, lo que correspondería categorizar, según el modelo del primer capítulo, como violencia *materia*). Por otra parte, utilizando la aportación teórica de Bourdieu, el poder se ejerce de forma simbólica, no aparece manifiestamente sino a través de símbolos, y de hecho –en su máxima expresión– es legitimado, asumido como normal, por los propios dominados. Bourdieu deja en el aire el dilema sobre si los dominados son o no conscientes de estar sujetos a dicho poder, al decir que es “aquel poder invisible que puede ejercitarse sólo con la complicidad de aquellos que no quieren saber que están sujetos a él” (1982:164). Es decir, aunque dicho autor asuma que existe un *conocimiento* por parte de los agentes dominados, interpretado en la expresión “complicidad”, no asume una *conciencia* de dicha circunstancia. En este capítulo consideraré que los dominados a través del humor, como elemento cultural, lo son inconscientemente, algo que permite que el sentido del humor sea uno de los recursos más potentes para lograr el ejercicio de dicho poder. Otra utilidad de este estudio es la de definir las bromas y los chistes como elementos clave para identificar jerarquías ocultas y estructuras de poder, diseños que no sólo no se muestran en los organigramas empresariales sino que además pueden a veces darle la vuelta a los mismos (creando así situaciones de liderazgo informal, en sentidos similares a los definidos, entre otros, por Neubert, 1999 o Sorrentino y Field, 1986).

Para llevar a cabo el análisis, este capítulo hace a continuación una exposición teórica del humor y los elementos que lo componen. La intención inmediata es utilizar esos componentes para demostrar cómo se aplican –conscientemente o no- en las dinámicas de poder organizacional de entornos laborales. A continuación, ofreceré una visión específica sobre la estructura de poder en la dirección empresarial para situar en la misma el fenómeno y relevancia del sentido del humor. Posteriormente se comentarán algunos ejemplos de campo y se abrirá la vía de estudio a otras situaciones no laborales pero correspondientes a la dinámica empresarial, como es el caso de la negociación. El capítulo sitúa al sentido del humor en la teoría del poder simbólico del lenguaje y finaliza con una reflexión sobre cómo el poder del humor se manifiesta de manera similar en los contextos políticos internacionales.

1. La metáfora del arquero

Según Beeman (2000), hacer reír a una audiencia es un proceso que al menos tiene dos fases. Primero, reproducir un elemento conocido en un determinado entorno (que llamaremos aquí situación real), o en su defecto, hacer familiar una determinada situación desconocida para una audiencia a través de la narración, la representación visual o cualquier otro método de comunicación. A continuación, ese elemento se “saca” de su entorno y se recrea en un nuevo entorno distinto (la palabra “recrear” emerge aquí en su doble sentido, por un lado como “volver a crear” y por otro como la realización de un divertimento o deleite). Se mantiene un vínculo, un elemento común, entre las dos situaciones, y la asociación realizada con el entorno “recreado” (a la que llamaré aquí situación imaginada) provoca una tensión conceptual en el público que –en una dinámica descrita originariamente por Freud (2000) [1966]- se libera a través de un comportamiento reflejo expresado en manifestaciones de humor (ya sea la risa o expresiones de tipo similar). La sensación de humor se toma aquí desde el punto de vista de la audiencia. Si nos fijásemos en otros puntos de vista, como por ejemplo el objeto del humor, el resultado podría ser otro tipo de sentimiento (por ejemplo, vergüenza o ridículo).

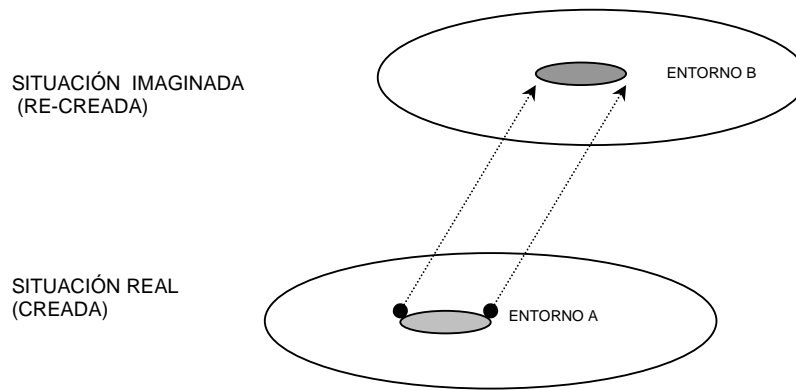


Figura 3.1. Situación real e imaginada en el proceso del chiste.

Mencionemos un ejemplo tomando la siguiente frase que ejemplifican Alford y Alford (1981) para comenzar uno de sus estudios sobre el sentido del humor:

“Tranquilos, tranquilos” dijo el joven tiv en su ceremonia de circuncisión: “Muchas mujeres van a llorar como os equivoquéis”.

Esta situación se describe en apenas dos líneas de texto, pero son suficientes como para que – desconociendo en principio los valores de la cultura tiv- nos podamos imaginar un escenario ceremonial en un rito de circuncisión con la presencia de varias personas: un circuncisor, tal vez los padres y hermanos del joven, su familia extensa y círculo de amistades, viandas para la fiesta y toda la instrumentación para llevar a cabo un característico *ritual de paso*. Puede que estén presentes también las futuras mujeres de las que habla el joven. El proceso descrito es *el real*, y es traspuesto por él, al invitar a la audiencia a imaginar la misma situación pero con las siguientes modificaciones: 1º Las jóvenes mujeres le adoran, 2º El circuncisor se equivoca, propasándose al intervenirle el prepucio y 3º las mujeres lloran desconsoladas al ver deshecha su ilusión de verse satisfechas sexualmente por el ardiente joven. En este caso, el análisis teórico del sentido de la broma, además de obligarnos a destrozar completamente la gracia del chiste, nos ilustra el proceso por el cual las dos breves frases provocan la risa en la audiencia y además –como más adelante veremos- nos va a permitir observar la capacidad que tiene el autor para utilizar nuevos efectos colaterales del chiste: los que le permitirán ejercer el poder.

¿Qué pasaría si esa situación, ese mismo entorno, se reprodujese pero en una nueva situación real? Es decir, ¿qué ocurriría si la situación imaginada por el joven tuviese *de hecho* tal cual él ha logrado que se imagine a su sonriente audiencia? En este caso la situación imaginada se invierte, como la imagen de un espejo, y traslada el reflejo de la risa a otro reflejo completamente opuesto: la tragedia, el llanto o una situación de tristeza. Este escenario se daría si efectivamente el joven tuviese lesionado por accidente y convertido –por ejemplo– en impotente debido a un error en su operación de circuncisión. Por lo general, siempre es posible extrapolar una situación de tragedia en cada situación cómica. Este aspecto es el que se utilizará colateralmente al recrear determinadas situaciones de ejercicio de poder empresarial: el paso de la comedia a la tragedia, la trasposición oculta de la carcajada a la furia e incluso de alguna forma de la percepción de deseo (en forma de promesa, sintiendo la esperanza de lo que el poderoso puede *dar*) a miedo (en forma de amenaza, sintiendo el temor de lo que el poderoso puede *quitar*).

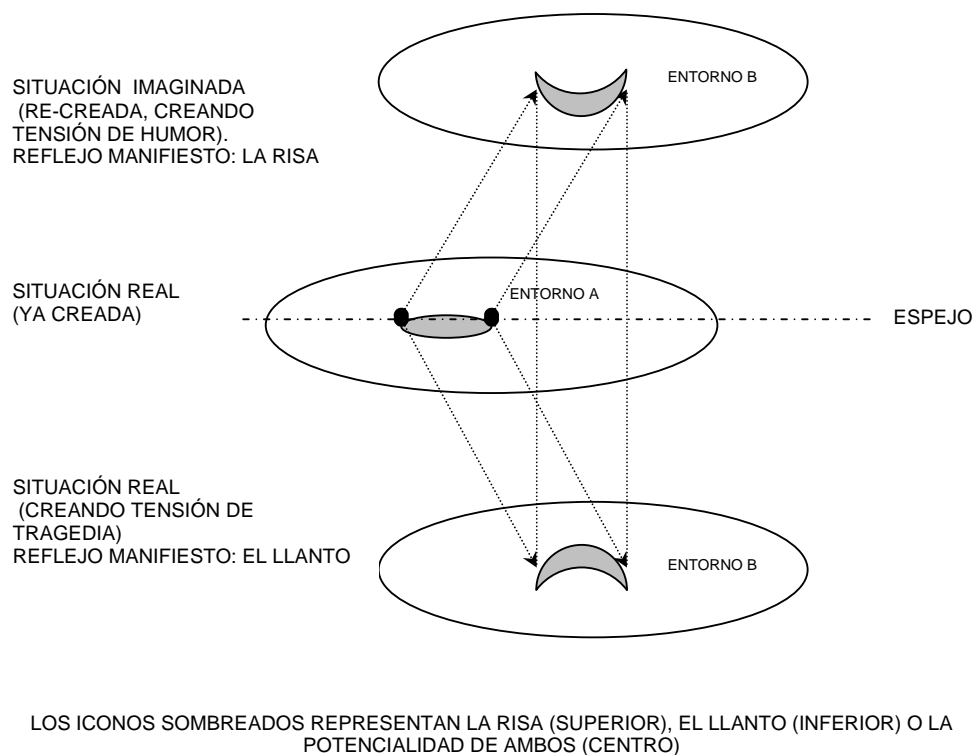


Figura 3.2. Situación refleja de comedia y tragedia en el chiste.

Como se ha mencionado, es precisamente al ocurrir la tensión refleja cuando se produce la risa o la expresión de humor. En caso de que no ocurra esta tensión, probablemente “no se ha cogido el chiste”, los valores, integrados en los sistemas sociales de las culturas de presentador y audiencia no son compartidos (Douglas, 1975) y el chiste “no tiene gracia”. Además, técnicamente podríamos decir que en la transmisión del chiste no hay diferencia constructivista o bien que esta es mínima. El término *diferencia constructivista* hace referencia a la variación que existe entre el relato contado por un primer actor (observador de primer orden) y el mismo relato contado por aquel que le ha escuchado a un tercer observador (observadores de segundo y tercer orden) (Arnold, 2004). Realmente, es otra definición científica en palabras que nadie entiende sobre lo que coloquialmente conocemos como *boca a boca*. La *esencia de la broma* permanece casi inalterable cuando se transmite entre personas que experimentan similar reflejo de risa. El ejemplo más habitual lo tenemos en la difusión de chistes conocidos. Cuando un chiste provoca tensión refleja en una determinada cultura, es fácil que se difunda de forma más rápida entre sus miembros, siguiendo así el ejemplo de las fichas de dominó.

Observemos la siguiente conversación en un centro de trabajo.

-Empleado 1: Cuando [el director] me dijo eso, ya sabes... a veces está de humor cuando he cometido un error y te cuenta las cosas de una forma como contando chistes, pero que no me dan ningún buen rollo.

-Empleado 2: Sí, ya conozco esa expresión... es cuando has hecho algo mal, te dice las cosas en broma, pero es un medio en broma y medio en serio que en realidad es una advertencia muy peligrosa.

En este ejemplo observamos una descripción de segundo orden, tras relatar uno de los empleados a su compañero la situación originaria que tuvo con su director (observación de primer orden). Pero a diferencia de la observación de hechos sociales, la transmisión permanece inalterable (es decir, la información sobre la gracia o el chiste no se pierde ni se modifica con el *boca a boca*). Veamos a continuación la observación de primer orden, previa a la conversación de los dos empleados, que tuvo el primero de ellos con su director.

-Empleado 1: Sé que ha sido un error por mi parte, y nos ha costado bastante dinero. Créame que me siento mal por ello.

-Director: ¡Por favor! ¡Tranquilícese! Ya que tiene tanto pesar, se lo descontaré de su salario y asunto concluido.

En el contexto laboral –como en otros entornos sociales- podemos tener bien claro cómo el chiste se relata entre los colegas, y la interpretación original que hacía el primer empleado se difunde de forma inalterable por el resto de sus compañeros. Es muy posible que si la respuesta del director no hubiera tenido clave de humor el asunto hubiese quedado únicamente entre el director y el primer empleado, sin mayor difusión. Sin embargo, la respuesta en tono de humor (donde el empleado – según le explica a su compañero- ve críticamente cercano *el otro* reflejo dramático de la broma), facilita la difusión y la idea de contárselo a su compañero. A su vez, la ausencia de diferencia constructivista favorece que este último se lo cuente a un tercero o a un cuarto sin pérdida de información, y que a su vez estos lo puedan seguir difundiendo entre la plantilla. En un espacio laboral de oficina, con empleados de distintas filiales internacionales que se comunican a diario entre países, la difusión de bromas y anécdotas se produce en un corto ciclo de tiempo. Este es uno de los factores que favorecen el hecho de que los directivos y mandos con mayor poder puedan tener buena práctica en difundir los chistes con relativa fluidez. En este caso, inconscientemente o no (en directivos expertos de forma consciente y en directivos muy expertos, de forma inconsciente), el director deliberadamente utiliza el chiste para que su amenaza se transmita, se haga extensible al resto de la plantilla.

La situación de tristeza o tragedia descrita puede trasponerse a su vez a una potencial situación de enfado, en lugar de una situación de humor. Esto permite que aquellos directivos con experiencia de mando sepan moverse de uno a otro nivel, y creen la situación que definía nuestro segundo empleado al utilizar la expresión de “*medio en broma y medio en serio*”. El director se está moviendo entre la situación de humor y la situación de enfado, utilizando así una combinación del reflejo cómico y el reflejo trágico. Esa combinación se proyecta hacia los empleados en forma de miedo y respeto, en autoridad del director hacia ellos.

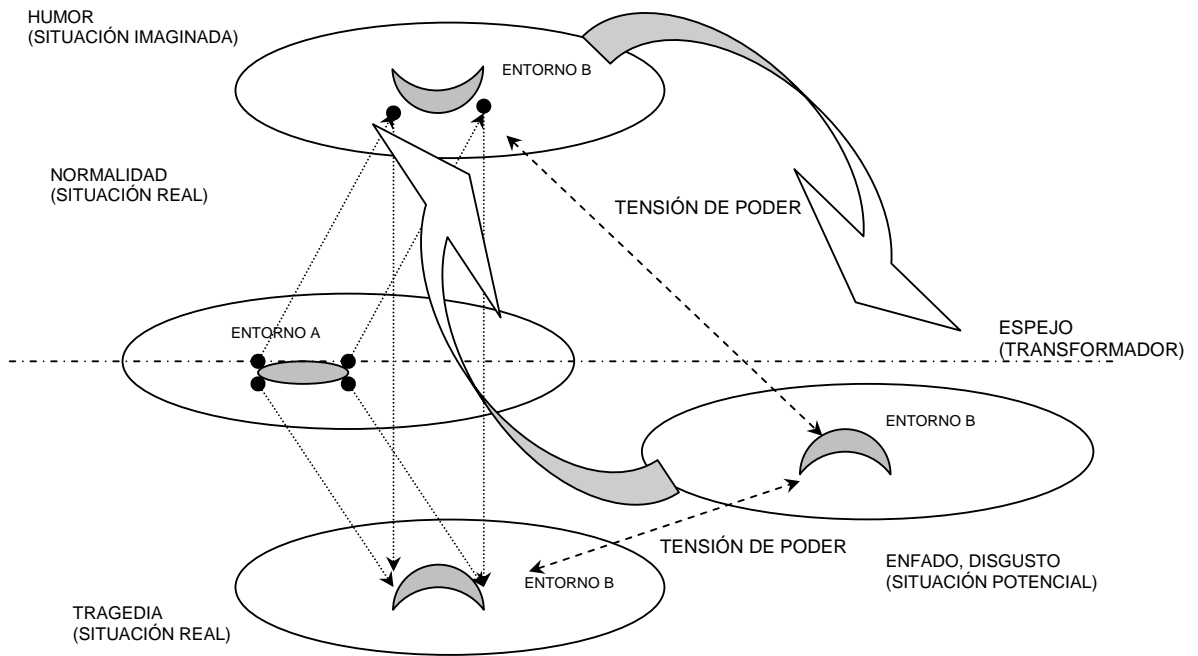


Figura 3.3. Situación de poder establecida a través del contexto humorístico

¿Se trata de un esquema complicado? Imaginemos que un dibujante asimila la capacidad de poder de un directivo al crear una tensión modificando una situación real con la capacidad bélica de un arquero al tensar su arma.

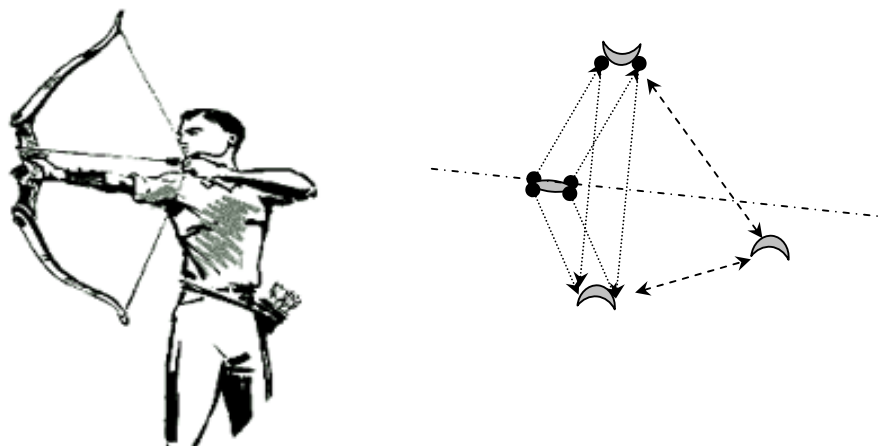


Fig. 3.4. Metáfora del arquero

Volviendo al ejemplo del joven tív, la situación de poder que él tendría se basa en forzar a su circuncisor la visión de la imagen la trágica, diciéndole seriamente en forma de amenaza: “ten mucho cuidado, porque estoy viendo que te vas a equivocar...¡eso no me gustaría!”. Esa amenaza es lo que el joven muestra como su capacidad de *quitar*. Es posible que el joven no goce aún de un alto estatus jerárquico entre la comunidad. El uso del humor probablemente no pueda incrementar demasiado dicho estatus. Sin embargo, en el caso de un directivo o un jefe de una empresa, esta jerarquía previa sí que existe (en su carácter normativo o fáctico), y el sentido del humor actúa como un potencial de poder sobre una situación establecida (la tensión es mayor y la flecha del arquero sale con más fuerza). Nótese que uso la expresión *potencial* en su doble sentido: como algo que puede ocurrir y como algo que puede incrementar una magnitud. Formalmente, se puede resumir mediante la ecuación: $P_2 = P_1 (1 + h)$, donde (para valores positivos) P_1 es una situación de poder inicial, P_2 es la situación de poder después de la broma, y h vendría determinado como un porcentaje del humor que es aceptado socialmente, adquiriendo valores negativos (cuando el público no ríe la broma, en cuyo caso $P_2 < P_1$) y positivos (cuando el público sí ríe la broma, en cuyo caso $P_2 > P_1$). Cuanto mayor sea el estatus inicial de poder P_1 , mayor sensibilidad existirá para que la nueva situación de poder crezca (si la broma es aceptada) o decrezca (si no lo es). Igualmente, a mayor tensión h , mayor sensibilidad para que crezca dicha situación de poder inicial. En la metáfora gráfica del arquero, P_1 depende de la distancia entre el punto de apoyo y la sujección de la flecha antes de lanzarla (separación entre las dos manos), P_2 es el alcance de la flecha y h está determinada por la tensión de la cuerda.

Esta representación matemática tiene cierta semejanza con la de una fórmula de interés financiero, el cual incrementa el valor del capital financiero. El sentido del humor, según hemos descrito, incrementa otro tipo de capital que sería el capital cultural.

2. El señor de los espejos

En la metáfora del arquero un elemento fundamental es la línea media horizontal, el espejo que establece la simetría entre el plano cómico (parte superior) y el trágico (parte inferior). Esa línea es la transformadora, es el filtro a través del cual el líder puede cambiar una situación de humor a otra reflejada de amenaza, y puede manifestarse de múltiples formas comunicativas (un lenguaje ingenioso, un gesto o por ejemplo una mirada atractiva). Lo relevante es entender que ese espejo no

es un reflejo idéntico de la imagen que tiene frente a sí, sino un un reflejo modificado según el filtro de quien ejerce el poder y que en el caso de la amenaza invierte completamente los valores originales. Es decir, el sujeto de poder (bien líder o bien dominador) es quien fabrica el espejo. En el sentido del humor este proceso de fabricación comunicativa se pone en marcha a través del tropo cultural, una figura estilística que convierte una situación determinada en otra -generalmente intencionada – proyectada por el sujeto de poder. En este caso hacemos referencia al tropo de la ironía.

Aunque el poder no encierre una subjetividad intrínseca (como tal, no podemos evaluarlo en términos de bueno o malo), sus usos sí que son susceptibles de ser calificados, y es aquí donde –al menos en una cosmovisión occidental- se valora en términos de violencia o en términos de liderazgo . En su sentido de violencia, el nuevo plano puede reflejar a las personas ridiculizánlas en una imagen esperpéntica (como lo describen los personajes de la obra de Valle Inclán, “Luces de Bohemia”, al reflejarse en los espejos del “Callejón del Gato”, 2002 [1920]). En otros casos nos puede situar precisamente en todo lo contrario: una imagen idealizada. Así sucede en la observación que autores como Fernandez (1986a) y Sanmartín (2005) desarrollan a partir del cuadro “Las Meninas” de Velázquez: Al contemplar el lienzo, uno ve el espejo de fondo donde se reflejan las imágenes de los reyes Felipe IV y Ana María de Austria. Teniendo en cuenta que dichos personajes ocupan el lugar del espectador, parecería que el pintor está sugiriendo a cada uno de los observadores la posibilidad de verse a sí mismos como un rey o una reina. Si esto fuera así, de nuevo podemos hacer una interpretación de la interpretación (como poniendo un espejo frente a otro). Un monárquico podría decir: “Velázquez reflejaba así la cercanía de los reyes con el pueblo” mientras que un revolucionario afirmarí: “¡Velázquez era anarquista!”.

Esa capacidad de filtrar que tienen los humoristas es la que proporciona el tropo cultural en el ejercicio del poder. La ironía sigue una dinámica muy parecida a la de la metáfora. Fernandez (1986b) destaca que hacer una metáfora es establecer una asociación entre unos elementos que generalmente están categorizados en distintos dominios de la experiencia. Por ejemplo, cuando gráficamente hemos hecho ver en este texto que “la estructura del chiste es la figura de un arquero”, entendemos que un dominio es el del estudio del chiste (dominio de origen) y otro muy distinto es el de un arquero tensando su arma (dominio de destino), pero sin embargo realizamos esta asociación

con la confianza de que sea aceptada y pueda convertirse en teoría (cualquier metáfora es siempre una teoría). Así es como Lakoff y Turner (1989) definen el *poder persuasivo* de la metáfora originado en la capacidad de predisponer a alguien para aceptar la validez de esa semejanza entre ambos dominios. La ironía toma de esta dinámica los mismos elementos y utiliza la misma capacidad asociativa. De hecho, en algunos casos la ironía se consigue a través de la metáfora. La liberación (freudiana) manifestada en la risa es un componente adicional que posee la ironía, porque justo antes de reír hacemos esa asociación mencionada por Beeman, que es una asociación inconsciente entre lo que aquí hemos denominado escenario real y escenario imaginado (que serían como los dominio origen y dominio de destino en la metáfora). La diferencia con una metáfora no irónica es que en este último caso el espectador normalmente realiza la asociación desde la conciencia. El humorista es quien crea la estructura asociativa (a través, como he comentado, de ese uso del espejo distorsionado según su intención) y al reír mostramos nuestro acuerdo con las asociaciones que hace. La risa así, implica un consenso inconsciente con la autoridad de la estructura asociativa y se convierte en una forma de asumir como normal la relación establecida entre ambos dominios. De ahí que el sentido del humor, en su poder asociativo y distorsionante, se convierta en una sofisticada herramienta de poder simbólico en el sentido concebido por Bourdieu.

3. Analizar el humor en el contexto organizativo empresarial

Es recurrente pensar en el sentido del humor como elemento motivador hacia los empleados y puede considerarse como una etiqueta de modernidad para establecer determinadas culturas de empresa, pero de forma teórica no podemos ir mucho más lejos si no profundizamos en otro tipo de procesos que subyacen bajo este fenómeno, y que a mi entender cumplen una función implícita que hace necesario su fomento y uso entre los profesionales de la dirección de grandes empresas. La base aplicable al estudio de la dirección y gestión empresarial se puede establecer a lo largo de la historia de la antropología con las obras de destacados etnógrafos. Por ejemplo, al describir la función del humor en la lucha por las competencias tribales, Radcliffe-Brown (1965) destaca la característica del humor como elemento que cumple una función de control y mando. Douglas (1968) describe su papel en el control social de la cognición, una de cuyas consecuencias es su uso para el *control social de la experiencia*. Esta última autora es a su vez referenciada por Sanmartín (1982), en su etnografía con

pescadores de la Albufera valenciana al señalar *el efecto subversivo de la broma en la estructura dominante de ideas*, y mostrar cómo la broma se convierte así en *un cambio en el equilibrio de poder*.

Un proceso similar es el que encaja en las estructuras de poder empresarial, no sólo en las relaciones laborales sino también en las relaciones mercantiles con terceros.

La habilidad para utilizar el sentido del humor está especialmente desarrollada en el caso de aquellos profesionales que ocupan puestos de dirección. Usar el humor como modo de dominación o liderazgo no significa únicamente tener capacidad para ser más o menos ingenioso o cómico, sino ser capaz de asociar los distintos dominios conceptuales dentro de un contexto cultural determinado, ya sea con un grupo de colegas, en una comida o en una reunión. A menudo, como vimos en el caso del empleado que había cometido un error, el sentido del humor es una advertencia del jefe a sus empleados y a veces una forma de expresar una queja con respecto a una acción. La habilidad del profesional que “recibe” el chiste o el comentario debe ser la de traducir lo que en realidad se le está queriendo decir y en su caso actuar en consecuencia. Si no lo hiciese así podría ser a largo plazo despedido, degradado o discriminado, legitimando a sus superiores para ejecutar un poder material en lugar de simbólico. La herramienta de mando, como decíamos en el primer apartado, radica en la capacidad del jefe o director para “tensar” una situación determinada a través del desplazamiento o trasposición de esa situación entre la comedia y la potencial tragedia. En este apartado destacaré algunos ejemplos de campo puntuales y relativamente simples con el único objeto de realizar un análisis de sus dinámicas de poder. He de advertir que la creación de un clima en el que el humor juegue este papel de poder consistirá en la continuidad y repetición rutinaria de estos pequeños escenarios, que son generados normalmente por quienes actúan como sujetos de poder.

EJEMPLO 1

En uno de los proyectos, hace algunos meses hubo un incendio que destrozó toda la maquinaria que habíamos construido. El cliente no está dispuesto a abonar el último pago, y hay una discusión sobre cómo se debe resolver esto, si es la empresa o si es el cliente, a través de sus respectivas aseguradoras. La conversación se desarrolla a través de un altavoz telefónico.

Director (dirigiéndose al jefe de proyecto, que habla desde la empresa matriz): Tendremos que hablar con el seguro y con nuestros abogados, pero es posible que seáis vosotros desde allí quienes lo tengáis que hacer.

Jefe técnico de proyecto: Sí, entonces hablaré con nuestro abogado aquí... pero no puedo hacerlo hoy. No está en la oficina.

Director (enfadado): ¡Venga ya! Estoy seguro de que él tiene un teléfono móvil.

Jefe técnico de proyecto: Sí, seguramente, pero no es “él”, sino “ella”, es una chica.

Director. (cambiando su tono de enfado por otro de fingida sorpresa): ¡Ah! ¿Es una chica? ¿Y es guapa?

Jefe técnico de proyecto: Pues sí, es bastante guapa.

Director: Entonces no hace falta que la llames, dame su teléfono que ya la llamo yo desde aquí. (risas)

Jefe de proyecto (riendo): Ten cuidado. No sólo es una chica. También es abogada.

En este retazo de conversación el uso del humor no parece estar completamente orientado a crear un determinado ambiente amistoso en la organización. Entre otras cosas porque se basa en lo que cualquier observador podría haber rápidamente acusado como *humor sexista*, una connotación que puede llegar a ser bastante espinosa en una empresa donde el acoso sexual está seriamente condenado. La conversación va más bien orientada al ejercicio de una presión del director sobre el jefe técnico de proyecto. Cuando el jefe técnico de proyecto –como si quisiese ganar tiempo- dice que “hoy no puede” hablar con *el* abogado (la conversación original fue en inglés, donde el artículo neutro y sustantivo *the lawyer* hacen que no se sepa aún si se trata de *el abogado* o *la abogada*), el director comienza de inmediato a presionarle para que no pierda ningún tiempo. El mensaje se capta rápidamente. La señal de que esto ocurre viene dada por el inmediato paso del enfado al humor, manejado con gran habilidad por el director en cuanto sabe que se trata de una chica. En este caso, el sentido del humor cumple una función de aceptación por parte de los dos para poner en marcha una decisión (o más bien una orden) del director: la de llamar sin mayor retraso a *la* abogada y resolver el problema. Como ya resalté, es precisamente el director –desde su posición de poder preestablecido- quien marca el ritmo del chiste. A continuación corresponde seguirle la corriente, reírse y sólo responder si se puede hacer uso del ingenio humorístico, como es el caso. En realidad, de ninguna manera el empleado le dará el teléfono de la abogada al director (aunque se lo pida el

director, se trata “sólo” de una broma). La orden es que debe llamarla de inmediato, cosa que hará, pues de lo contrario podría estar legitimando al director para ejercer otro tipo de poder –esta vez material- sobre él.

Aplicado a nuestro modelo del arquero, destacamos dos chistes en este ejemplo. En uno de ellos el director traspone una situación cómica al hacer imaginar a la audiencia que está teniendo una aventura amorosa con la agobada (lo cual, como hemos indicado, sería una situación espinosa en caso de llegar a la realidad) y posteriormente, el jefe técnico del proyecto traspone a su vez la imagen de la aventura del director en una acusación de estupro que le hace la abogada (de nuevo una situación espinosa). Pero además, vemos que la segunda broma incluso favorece la participación del espectador (los otros colegas que estaban también en la sala) en la creación de la situación imaginada. Es decir, no le dice al director algo tal que “ella te podría denunciar”, sino que se limita a decir “también es abogada” y deja que sea el espectador quien construya la imagen de la abogada denunciando al director (una construcción que en este caso es más metonímica que metafórica). Esa es la captación simbólica adicional que realiza el humorista. Le permite al espectador ser el creador de la última imagen, convirtiéndole en un *recreador* de la *recreación* que ha hecho el jefe de proyecto y que a su vez es una *recreación* de lo que ha creado el director, el principal humorista. Esto es en realidad un juego piramidal que no deja de tener ciertas semejanzas con los clásicos intercambios en cadena de pequeñas cantidades monetarias o de cartas y mensajes. En dichos juegos quien inicia la cadena recibe dinero a través de los todos miembros, mientras que a medida que nos alejamos a los siguientes participantes la probabilidad de recepción de cantidades es mínima incluso en el supuesto de que logren captar el número requerido de miembros para la pirámide (Gastwirth, 1977).

EJEMPLO 2

Uno de los jefes de equipo había reservado sus días de vacaciones. Sin embargo, una repentina carga de trabajo urgente poco antes de irse le hizo reflexionar sobre si debía aplazarlas. Comentó este hecho a un grupo de empleados, que estaban junto al director en una conversación informal. Mientras todos asentían, el director le dijo de forma determinante:

Director: Debes irte de vacaciones según estaba previsto. Haremos todo lo posible por finalizar ese trabajo y que te puedas ir sin problema.

Jefe de equipo: Gracias, en ese caso, me podréis llamar al móvil si hace falta.

Director: (con mucha naturalidad) No nos lo agradezcas. Estamos todos tan aburridos de verte aquí que si te tomas unas vacaciones también serán unas vacaciones para todos nosotros.

(carcajada general).

En este caso, vemos cómo el recurso humorístico se sella en una aceptación común: bajo ningún concepto el empleado debía pensar en aplazar sus vacaciones y, por lo tanto, más le vale terminar todo su trabajo antes de irse. El humor se utiliza por parte de la dirección para validar decisiones. Incluso capacita al humorista –en este caso el director- para cambiar la forma de parecer del grupo. Profundizando un poco más, vemos cómo mediante esta habilidad, el director está capacitado para convertirse en portavoz del resto de los empleados y hacer que ellos *accepten* ser solidarios con el jefe de equipo. En otras palabras, está dando una orden, pero -de nuevo- no la está dando de forma explícita (o material), sino implícita (o simbólica), dejando al jefe de equipo que la interprete en los términos que lo desea el director.

En este ejemplo podemos determinar la estrategia utilizada por el director para "rebajar" su propia jerarquía y así aludir, como en un guiño estratégico de complicidad, al valor cultural compartido de la igualdad (fijémonos en el detalle de que quien se va de vacaciones es un jefe de equipo, es decir, situado jerárquicamente por encima de los empleados que se ríen pero por debajo del director, que es quien entona la broma). La interacción de la propia orden se sitúa en el contexto de esa imagen cultural de igualdad y se favorece la obediencia de la orden sin que los empleados sientan explícitamente que obedecen (es la forma en que está establecido aquello que Bourdieu llama *habitus*). La actitud del director se convierte en un acto solidario entre iguales. Esa sería una forma estratégica de usar la cultura compartida.

En estos dos ejemplos el director ejerce el poder y da sus órdenes a través del uso de un determinado uso del lenguaje (el humor) que le permite ostentar su propiedad de capital cultural. El valor atribuido por los dominados está en reconocer ese capital cultural. En sentido metafórico, la remuneración o recompensa que de dicho capital cultural entregan los empleados al director, son sus propias risas. De la misma forma que el capitalista financiero basa su poder en el reconocimiento común de su dinero por parte del grupo social y lo invierte con el riesgo de perderlo, el capitalista cultural lo hace en el reconocimiento común de sus actitudes sociales, dentro de las cuales se incluye

su sentido del humor a través de un uso específico del lenguaje y corre el riesgo de perder dicho capital cultural en caso de que nadie ría sus bromas (desprestigio). En dicho paralelismo, la risa de una audiencia es al humorista lo que el dividendo de una empresa es al accionista.

Sin embargo, en las empresas también hay situaciones en las que se produce una lucha o una rebelión por parte de los empleados, una reacción o en sentido estricto una “contraoferta” cultural ante el retroalimentado *habitus*. Este es el caso del siguiente ejemplo donde los espacios de poder no son exclusivos de la dirección, sino que responden más bien a un espacio real de negociación director-empleado. Se trata concretamente de una broma relacionada con el salario del trabajador. Para un empleado, la temática de negociación salarial se sitúa justo en la intersección entre los ámbitos laboral y personal. Por lo tanto, el “espacio de poder” predefinido no es necesariamente el que la dirección tiene legitimado en exclusiva para sí. La siguiente conversación se registró en una empresa durante una negociación realizada con uno de los empleados sobre las funciones de su puesto de trabajo, de cara a la contratación de un nuevo técnico que ocupase algunas de sus funciones. Tuve ocasión de presenciarla debido a la relación de mi puesto con las funciones de gestión de recursos humanos en la compañía. No se trataba de una negociación formal, sino simplemente de un comentario que –en clave de humor- resultó al final ser bastante delicado.

EJEMPLO 3

Director: Con la contratación de un nuevo empleado, le quitaremos a usted la mitad del trabajo que hace ahora. En realidad también deberíamos bajarle el sueldo un 50%, visto desde este punto de vista.

Empleado: Tiene usted razón, pero dado que hasta hoy he estado haciendo el trabajo de dos personas, sólo le pediré un aumento del 50% en lugar del 100%...pero usted quede tranquilo, que no reclamaré intereses por el tiempo transcurrido.

Como vemos, el pulso de poder está más en el subordinado que en el director. El más ingenioso en la broma es a su vez quien se *apodera* de la razón. Como en una maniobra de arte marcial, el empleado utiliza la tensión, esa fuerza bélica de su oponente que describíamos en el primer apartado con la figura del arquero, y la transforma en su propio favor al responder al chiste. A esta particular escena, que desde el punto de vista técnico podría considerarse como un proceso comparativo del contrato psicológico (Morrison y Robinson, 1997) o incluso como una compensación de los ratios de equidad (Adams, 1965), de nuevo la sabiduría popular, con palabras que todos entendemos la define con la

frase “*donde las dan las toman*”. Como vemos, el empleado materializa parte de sus recursos para combatir el poder del director con su propio contrapoder simbólico. Mencionaré este caso posteriormente para ilustrar la capacidad del empleado para recrear un nuevo contexto en el escenario empresarial.

He usado estos ejemplos para ilustrar la hipótesis de que el humor es uno de los recursos simbólicos de poder más destacados en los profesionales de dirección de una empresa. De hecho podríamos detectar la emergencia de liderazgo informal a través de la habilidad para conseguir que el sentido del humor sea aceptado por los empleados, ya que consigue fortalecer la identidad de los miembros de la organización hacia unas determinadas tendencias directivas. Ahora bien, el humor también *recontextualiza*: desarma una situación explícita de poder jerárquico para establecer otra situación determinada por un poder del ingenio. En los tres ejemplos hemos visto cómo el director adopta (o trata de adoptar) siempre un papel principal en la escenificación cómica. De hecho, como muestran en algunos casos autores como Collinson (2002), lo que interesa desde la perspectiva de la dirección hacia la organización, no es tanto *fomentar* el humor como *controlarlo*, y si bien la historia nos muestra a los grandes líderes en plena carcajada, también nos enseña cómo esos mismos líderes, especialmente en períodos dictatoriales, limitan y censuran el humor en los medios de comunicación (Douglas, 1975). Trataremos el aspecto político del humor en la última parte de este capítulo.

4. El teatro de la negociación

Pensemos ahora en situaciones de negociación dentro de la empresa. La clasificación de los cuatro capitales generadores de poder nos ayuda de nuevo a configurar el escenario en que actúan los actores de la negociación. En algunas situaciones empresariales, el ingenio del chiste puede crear tal confusión y dotar al líder de tal poder simbólico que deja atrás a otro tipo de poder, tal como el referido al capital técnico. Un ejemplo de este fenómeno lo tenemos en un conocido chiste recreado por Freud. Se trata de un hombre que entra en un café y pide un pastel al camarero. Una vez que este se lo sirve, el cliente cambia de opinión, devuelve el pastel y le solicita al camarero un cognac en su lugar. El cliente se bebe el cognac y se despide del camarero. Este le para y le dice:

-Oiga, que no me ha pagado usted el cognac...

-¿Cómo que no? ¡A cambio del cognac le he devuelto a usted el pastel!

-Sí, pero es que el pastel tampoco me lo ha pagado.

-¡Hombre, claro! ¡Porque no me lo he tomado!

La habilidad del cliente crea un juego de lenguaje paradójico, construyendo una situación de confusión y de aparente lógica a su favor. El cliente multiplica el valor del pastel y crea una confusión con el ánimo de convencer al camarero de que efectivamente está legitimado para irse sin pagar. Obviamente se trata de una situación imaginada, de un chiste, y en caso de contemplarlo como una situación real el camarero sabe bien que, aunque aparentemente el razonamiento del cliente es lógico, algo falla. Ahora bien, ¿en cuántas situaciones de poder empresarial podemos imaginarnos un ejercicio de poder simbólico que supere a las capacidades técnicas? En realidad, esta escena se hace constante en casi cualquier negociación. En el caso del chiste relatado, el cliente está capacitado para superar a base de ingenio humorístico la capacidad técnica del camarero. En la negociación, en el regateo, se logra modificar la perspectiva de la otra parte en favor de los intereses propios, los de quienes negocian con habilidad. Esta habilidad no suele basarse necesariamente en el dominio técnico o el conocimiento del producto, del objeto específico sobre el que se negocia. De ahí que la negociación tenga un fuerte componente cultural que sobrepasa el límite técnico. Esta superación se da recurrentemente en casos de negociaciones de ámbito mundial, ya sea a través del uso del humor o de cualquier otro elemento cultural que pueda modificar la perspectiva de la otra parte. Por citar un caso de la abundante literatura empresarial al respecto, tomemos la negociación de una alianza internacional con la empresa Nissan a finales de los años ochenta para expandir la venta de automóviles en el mercado asiático descrita por Masclef (2003). Dicha negociación se decidió a favor de Renault en lugar de DaimlerChrysler. Esta última empresa tenía aparentemente mayor capacidad financiera y técnica para lograr la alianza con Nissan, por lo que la decisión final sorprendió a periodistas, inversores de bolsa y directivos empresariales. En realidad, muchos otros aspectos fallaron con DaimlerChrysler, especialmente la conexión cultural entre altos directivos. Tras la reunión con el director de Renault, el director de Nissan y sus directivos resumieron el exitoso encuentro en una frase muy reveladora: "Es increíble. Por primera vez hemos encontrado un jefe en el sector del automóvil que no es un bruto".

Regresemos por un momento a la negociación local, al día a día de un mercado ambulante. En un ingenioso diálogo de la conocida película "The Life of Brian", dirigida por Terry Jones (1979), un

mercader le da completamente la vuelta a las intenciones comerciales (razones de capital técnico) y empuja al protagonista para que entienda cómo el aspecto cultural del regateo es más importante que el propio contenido de los objetos negociados, del coste o beneficio entre lo que se compra y lo que se vende (o sus valores de uso y cambio). Este es un hecho analizado por la antropología desde la descripción del *potlach* a principios del siglo XX hasta los posicionamientos sustantivistas de décadas atrás. Ahora bien, incorporemos el poder en la negociación desde el punto de vista del humor. En este caso, el humor y la broma no se dirigen a los propios actores, pero el espectador lo percibe, y su risa le hace asumir que efectivamente hay una situación de poder ejercida por el mercader (Harry) sobre el comprador (Brian). La escena citada se produce en el momento en que Brian busca desesperadamente una barba postiza para ocultarse de los soldados romanos que le persiguen:

Brian: ¿Cuánto cuesta esto? ¡Rápido!

Harry: Ehm... veinte siclos...

Brian: (cogiendo apurado la barba postiza) Vale, aquí tiene....

Harry: ¿Cómo?...Espere un momento...se supone que tenemos que regatear...

Brian: No, no, no...tengo que irme...

Harry: ¿Qué dice usted? ¿Cómo que "No, no no..."?

Brian: ¡No tengo tiempo!

Harry: (quitándole la barba de la mano) ¡Entonces devuélvame!

Brian: ¡No, no, no, pero si se la acabo de pagar!
(El comerciante llama a su asistente para que le amenace y le obligue a regatear)

Brian: Vale, vale...si tenemos que hacerlo, ¡venga...!

Harry: Vamos a ver, yo le he pedido veinte siclos por esto...

Brian: ¡Sí! Y yo se los he dado...

Harry: ¿Me está usted diciendo que esta barba no vale veinte siclos?

Brian: ¡No!

Harry: Pero fíjese usted, la calidad de la barba, tóquela...

Brian: Bueno... le doy diecinueve...

Harry: No, no... por favor, hágalo bien, ¡esto no vale diecinueve ni de lejos!.

Brian: ¡Pero si usted ha dicho que valía veinte!

Harry: ¡Venga, regatee!

Brian: Vale, le ofrezco diez...

Harry: ¡Eso es! ¡Diez! ¿Pretende usted insultarme? ¡A mi, que tengo a mi pobre abuela muriéndose!

Brian: Le doy once...

Harry: ¡Muy bien! ¡Once! ¿Le he oído bien? ¡Pero si esto me ha costado a mi doce!
¿Qué es lo que quiere? ¿Robarme?

Brian: (nervioso, pues se acercan los soldados romanos) ¡Le doy diecisiete!

Harry: (No, no, no...por favor...¿diecisiete? ¡venga ya!)

Brian: ¡Dieciocho!

Harry: (¡Que no! ¡Sólo debe ofrecerme catorce!)

Brian: ¡Le doy a usted catorce!

Harry: ¡Catorce! ¡Por favor! ¿Está usted bromeando...?

Brian: (desesperado) ¡Pero si es lo que me ha dicho que le dijese! ¡Por favor, dígame qué le tengo que ofrecer, rápido, se lo suplico!

Harry: (con gesto de aburrimiento)... Ofrézcame catorce...!

Brian: ¡Catorce!

Harry: ¿Me está usted ofreciendo catorce? ¡Pero hombre!

Brian: ¡Le doy quince!

Harry: Diecisiete. Y es mi última palabra, no bajaré un céntimo más. Lo toma o lo deja.

Brian: ¡Dieciséis!

Harry: ¡Trato hecho!

La escena descrita continúa a su vez en una segunda parte, donde el mercader, Harry, le da completamente la vuelta al significado descrito y coloca a Brian en la situación de pagar incluso más dinero. Tras darle la barba postiza, le indica que ha sido un placer hacer negocios con él y le regala una calabaza (que curiosamente será a lo largo de la película el símbolo del *poder* divino de Brian atribuido por la multitud). Dado que Brian le dio cuatro monedas de más, Harry busca el cambio, pero Brian –apremiado por las circunstancias- le dice amablemente “quédese las cuatro monedas, se las doy por la calabaza” . Ante ello, Harry indignado contesta: “¿Me está usted diciendo que sólo me va a pagar cuatro monedas por esa calabaza? ¡Su valor es por lo menos diez!”, iniciando nuevamente la dinámica del regateo.

En esta escena ficticia se observa que el comerciante controla completamente la situación, mientras que el protagonista se ve acorralado, primero por verse perseguido por los romanos y luego por quedar indefenso ante el juego dialéctico del mercader. El director de la película utiliza dicho entorno para hacer máxima la situación cómica. Dado que el objetivo está en hacer reír a un espectador, describe una escena que va desde la situación de control a la de risa. En una situación real, el comerciante podría utilizar la risa del espectador para dominar todavía más al comprador. Esta característica de los hábiles negociadores puede ser observada con relativa frecuencia en mercados

ambulantes, donde los aspectos sociales, costumbristas y culturales obtienen amplios márgenes de diversidad.

Los precios teóricos sobre los que parte una negociación pueden obedecer a factores técnicos (tales como el coste del producto o el cálculo de un margen de beneficio). Estas definiciones podrían ser localizadas en los aspectos formalistas del comercio y en la persecución de la maximización de un beneficio. Sin embargo, los factores culturales ajustan diferencias entre dichos precios teóricos establecidos y lo que finalmente se paga. En el caso del regateo, ese precio acaba descendiendo, de la misma forma que en otros casos puede ascender. Pensemos por ejemplo en la propina que se entrega en los restaurantes tras pagar una comida o en el “quédese con el cambio” cuando pagamos a un taxista.

Finalizaré este apartado comentando un caso registrado durante la investigación a raíz de la historia de un agente comercial. Se trata precisamente la resolución del conflicto sobre el incendio de la maquinaria comentada en el ejemplo 1. Las negociaciones de dicho conflicto se alargaron durante meses y estuvieron directamente relacionadas con la fabricación de un nuevo pedido para dicha planta industrial. El cliente aceptó correr con la responsabilidad del incendio a cambio de recibir una buena oferta en el nuevo proyecto. El jefe técnico del proyecto, así como el director general, acudieron junto a un comercial (informante) a la planta del cliente para negociar el precio del nuevo pedido y adicionalmente finalizar así el conflicto con la maquinaria incendiada. El cliente utilizaba constantemente su postura al aceptar la responsabilidad del incendio en el primer proyecto para bajar el precio de forma considerable. Al día siguiente entrevisté al comercial para que me contara con todo el detalle posible el desarrollo de la negociación. El comercial me confesó que había experimentado una de las mejores y más intensas sesiones de toda su carrera. El precio de disputa de la negociación del nuevo proyecto oscilaba entre una disposición del cliente a pagar 750.000 € y la oferta original de la empresa por 800.000 € (ligeramente inferior al precio del primer proyecto, el del incendio, que fue de 1.000.000 €, si bien el alcance del suministro era también menor. El proyecto todavía ofrecía un ligero margen de beneficio para la empresa vendora). Tras el inicio de las cesiones respectivas, discutiendo detalles técnicos, hechos históricos y asignación de responsabilidades, el comercial me narraba los hechos de esta forma:

“Y ya eran como las dos de la tarde, estábamos todos hartos de tratar de convencer al otro, nosotros dijimos 775.000 €, y el cliente nos respondió ‘De ninguna de las maneras, dejadlo en 770.000 € No queríamos aceptar, había mucho silencio, y pero de pronto va y nos dice: ‘¡Venga ya! Si lo dejamos así, a cambio pago ahora la comida en el mejor restaurante de la ciudad!’”. Entonces todos los que estábamos allí (tres personas por parte del cliente y tres por parte de la empresa) nos partimos de risa... ¡y Hans (director general) le dijo que sí! Recogimos y nos fuimos todos a comer, ¡Y coño, qué bien cominos! “.

La interacción observada en esta ocasión contiene fuertes intercambios simbólicos, más que económicos. Por un lado, algo que ya se dio a entender en el capítulo anterior, el significado de que sea un cliente quien pague una comida tiene un valor muy especial para cualquier proveedor (que suele ser normalmente quien paga dichos eventos al finalizar un acuerdo). Una buena comida de seis personas en un excelente restaurante difícilmente superaría los 600 €. Ese es el valor económico que abonaría el cliente, mientras que el teórico coste de oportunidad (lo que dejaría de ganar por aceptar) serían 4.400 €, que es la diferencia entre la última horquilla de negociación (775.000 € y 770.000 €) y el precio económico de la comida. Sin embargo, ese dinero no es una pérdida o al menos no lo considera así la empresa proveedora. Al margen de incurrir en dicho coste de oportunidad por haber aceptado la negociación, las implicaciones potenciales que para la empresa proveedora tiene este hecho le reportan un beneficio de al menos 4.400 € en términos de capital simbólico. El estallido del acuerdo (según el comercial, “se partieron de risa”) supone también una conciencia de beneficio común. Aquí se observa el tránsito del aspecto conflictivo (la parte inferior del gráfico del arquero), reflejado en la situación problemática generada por el incendio. Así, el cliente obtiene un buen precio y el proveedor establece una buena relación potencial que permitirá estrechar lazos comerciales de cara al futuro. Vemos que al aceptar los 600 € de la comida la empresa vendedora está también reconociendo el gesto del cliente y a cambio muestra su fortaleza. Hay otro sutil juego, ya que los 4.400 € son también una demostración del proveedor, que es capaz de “perder” ese dinero. Es por eso que se ríen y se satisfacen por esta pérdida económica (pero no simbólica), ya que también existe un prestigio de fortaleza ante el cliente, que implícitamente queda comprometido para expectativa de acuerdos. Esa ganancia simbólica no deja de tener un riesgo para el proveedor, puesto que tal vez la persona con la que están negociando deje su trabajo en el futuro. En cualquiera de los casos, la expectativa por ambas partes está en obtener nuevas negociaciones para el futuro y los dos juegan a la igualdad futura más allá de sus desigualdades actuales. Por eso resulta chistoso.

5. El sentido del humor en la teoría del poder simbólico del lenguaje

Llegados a este punto, retomamos el enfoque teórico de Bourdieu (1982) al desarrollar el uso del lenguaje como elemento de poder simbólico. El sentido del humor se origina a través de determinados usos del lenguaje, que van más allá de la pura función comunicativa o referencial. Así, Bourdieu critica la idea que Saussure y Chomsky habían tomado a su vez de Comte al considerar la lengua como un “tesoro universal”, como un bien que por más que se use, no sólo no se gasta, sino que se incrementa, y se puede transmitir equitativamente entre las personas. Esa “*ilusión comunista del lenguaje*” fue rebatida por el autor francés al afirmar que el capital lingüístico (que en este artículo consideraremos como parte del capital cultural) se comporta de forma similar al capital financiero, cultural o social. Bourdieu supone, por ejemplo, que el habla de una persona es una demostración de su estatus social, tan cristalina como la ostentación de un diamante es símbolo de riqueza en el ámbito de los bienes de consumo. No es sencillo, según Bourdieu, que determinadas expresiones sean utilizadas de forma transparente únicamente con oír las. Por ejemplo, un lector de Shakespeare nunca podrá escribir como Shakespeare simplemente por el hecho de leerle. O en otro caso similar, el inmigrante que aprende una lengua no materna (por ejemplo, hispanohablantes que aprenden inglés como segunda lengua en Estados Unidos) nunca llegará a expresarse en esta lengua como un nativo, lo cual podrá ser motivo de prejuicio lingüístico. Aunque puedan variar algunas situaciones, las estructuras no son tan flexibles como para poder considerar la lengua como “tesoro universal”, según la postura de Saussure y Chomsky.

En su capítulo sobre *la economía de los intercambios lingüísticos*, Bourdieu toma algunos conceptos mercantiles para demostrar la reproducción de las estructuras jerárquicas de la lengua, de la misma forma que se reproducen en un mercado de bienes. En esta más que sugerente comparación, aunque posiblemente criticable desde varias posiciones de la teoría económica, insiste en la fortaleza mantenida por dichas estructuras. En nuestro caso particular, para aquellas situaciones en las que el sentido del humor está formando parte del capital lingüístico, la postura de Bourdieu despreciaría desmesuradamente el valor que determinadas variables individuales poseen para combatir las jerarquías. La citada ausencia de diferencia constructivista (recordemos, el *boca a boca*), así como el ejemplo de las fichas de dominó, nos posicionan en una perspectiva más optimista –si se quiere

evaluar así- que aquella que propone la inflexibilidad de las estructuras de poder. El capital lingüístico responde a un amplio abanico de modelos. En el ejemplo de Shakespeare, puede haber casos en los que los lectores se aproximen a su estilo poético de forma asintótica, en otros le podrán igualar y en otros podrán sobrepasar su estatus. En el caso del sentido del humor, el tercer ejemplo propuesto en este artículo muestra una puerta abierta hacia dicho cambio en la estructura de poder. Aunque las reglas del juego (el *campo*) estén establecidas, los individuos adquieren en ocasiones mayor habilidad que sus superiores para poder combatir determinadas situaciones de poder. Aunque no sea el objetivo de este artículo hablar de las transformaciones organizacionales, mencionaré que ni siquiera el contexto empresarial de las grandes compañías transnacionales es tan rígido. Si persistiese dicha rigidez de estructuras, la empresa correría grave riesgo de quebrar económicamente. En las compañías se despide a los directivos, independientemente de los años que lleven en posiciones de alto mando, y se cambian organigramas enteros con el fin de modificar situaciones obsoletas de poder².

Se ha mencionado anteriormente que no basta con conocer una determinada situación, ser ingenioso y hacer reír para fortalecer posiciones de poder. Si así fuera, mandarían los bufones en lugar de los reyes (a pesar de que estos últimos ya no “mandan” como antes). En un entorno laboral es necesario que el escenario esté ligado a una capacidad técnica del humorista. Nadie puede hacer una broma si no controla los aspectos del contexto en que la hace. En el ejemplo 3, en el caso de la negociación salarial, el empleado utiliza el cálculo de la proporción trabajo–salario para controlar al director a través de su ironía. Él conoce bien cuál es su trabajo y goza de una posición privilegiada frente al director que le permite saber mejor si está o no adecuadamente retribuido (capital técnico). Este mayor grado de información le proporciona el control cognitivo previo para poder ejecutar la broma (o en este caso, la contra-broma). Además, la posición del poder, en el caso de líderes o directores, se interrelaciona desde un contexto previo de control social, que puede haber sido obtenido gracias a una superioridad financiera, cultural, social o técnica. A continuación comentaremos algunos ejemplos de ese contexto en el plano político.

² Como referencia, es sugerente la lectura del caso ABB, donde se describe completa reestructuración a través de una organización matricial que Percy Barnevik lleva a cabo tras la fusión empresarial de las empresas Asea AB de Suecia y Brown Boveri Ltd. de Suiza (Simons, Bartlett, 1992). Citaré nuevamente este caso en el capítulo séptimo.

6 ¿Por qué no ríe Putin?

Veamos un ejemplo que James Fernandez (1986c) muestra en su descripción del festival en el descenso internacional del río Sella en Asturias. La escena está protagonizada por un ciudadano que –desde el otro lado de la calle- le dice algo en voz alta al alcalde socialista -que se encuentra en el palco de autoridades-:

“Señor alcalde, señor alcalde, el que está al otro lado de la calle, en la oposición, ¿qué hace ahí, situado por encima de todo el mundo? ¿No representa al partido de la igualdad? ¿Está practicando el *verticalismo*? ¡Venga para acá! ¡Baje a la calle a estar con la gente!

(La traducción es propia. Obsérvese un detalle práctico ya comentado sobre la diferencia constructivista. Aunque exista una clara duplicidad por traducir nuevamente al español el texto original que Fernandez tuvo que traducir al inglés, estamos hablando de bromas y la doble pérdida estilística producida por las traducciones no nos impide sin embargo entender los chistes).

Fernandez realizó esta etnografía en Agosto de 1982, justo antes de la primera victoria electoral del partido socialista en las elecciones nacionales. El partido al que pertenecía dicho alcalde (PSOE) estaba aún en la oposición en el parlamento español (de ahí el doble sentido cómico que usa el manifestante al hablar del “lado opuesto”). A la asociación irónica “otro lado de la calle/oposición política” (se produce la burla al identificar a los socialistas como los eternos opositores, situación que cambiaría tras las elecciones), se le une la de la “verticalidad en el palco de autoridades/afinidad con el sindicato vertical franquista” practicada por el alcalde. Es interesante ver aquí una cierta paradoja en el juego de la trasposición. Si el manifestante fuera franquista –algo que para tal época es completamente posible- la ridiculización que este hace del alcalde se basaría en una trasposición hacia algo que es identitario del propio manifestante. Es decir, no sólo estaría riéndose del alcalde sino también de sí mismo. Aunque esto pueda parecer así, en realidad no lo es del todo, debido a un pequeño matiz: Él también está, implícitamente, provocando una curiosa inversión de los papeles. Al estar de hecho entre la gente, ha recreado para sí mismo un entorno de hombre social (no de socialista...eso ya sería ir demasiado lejos). Es decir, para ridiculizar al socialista hay que trasponerlo a un dominio de destino que resulta ser el dominio de origen del franquista y viceversa.

En otro plano de análisis distinto, se nos ocurre una segunda pregunta en el ejemplo de Fernandez ¿Podría haberse dado un chiste así durante la etapa franquista? Parte de esta pregunta la responde empíricamente Collinson (2002) quien, como se ha citado anteriormente, nos muestra las censuras explícitas de cualquier tipo de ironía en los contextos dictatoriales políticos (por ejemplo la dinastía Tudor o el régimen de Hitler). Collinson también señala dicha represión en los casos de contextos empresariales estrictamente normalizados (por ejemplo la taylorista compañía Ford Motor Company a principios del siglo XX). En el contexto cultural recurrimos nuevamente a la distinción entre poder material y poder simbólico. El humor es un componente de este último, y los políticos se distinguen por utilizar uno u otro poder de acuerdo con los valores de los contextos que tengan bajo su control. Algunos se caracterizan por su política a través de métodos materiales, otros por situarse en el plano simbólico y normalmente todos se mueven entre uno y otro rol. Retomemos el ejemplo del comienzo de este texto sobre la cumbre del G-8 en Kananaski. Fugazmente comenté que Vladimir Putin era la única persona que apenas esboza una sonrisa en las fotos del diario *El Mundo*. Puede que las fotografías hayan sido específicamente seleccionadas (cualquier periodista sabe que el *filtro* que los medios de comunicación realizan para *reflejar* la realidad al seleccionar una u otra imagen es la primera fase del *poder* manipulador de la información). Sin embargo, vamos a suponer que dicho diario ha cubierto la información con imparcialidad y la muestra fotográfica es representativa de lo que ocurrió ¿por qué no ríe Putin?

Aunque puede haber varias interpretaciones, desde mi punto de vista una *descripción densa* de las mismas nos hace pensar que la actitud y carácter de cada gobernante permiten inferir algo más acerca del tipo de poder que les ha permitido alcanzar su posición, así como del entorno cultural donde lo han hecho. El poder de Putin es tal vez más material que simbólico. Es un líder acostumbrado a un contexto histórico (el de la antigua U.R.S.S.) donde como medio de violencia predomina la coerción o la autoridad y como medio de liderazgo predomina la convicción, la demostración y los logros explícitos. Por ejemplo, mirando su bibliografía encontramos a un jefe de la KGB cuya labor era suprimir cualquier tipo de disidencia durante la etapa soviética. Por el contrario, un líder que ha ganado su posición a base a su carisma electoral hacia unos votantes, en los diversos niveles sociales, no puede mostrarse como un poderoso fáctico sino especialmente como un líder simbólico (a menos que engañe a sus votantes, en cuyo caso sería un violento simbólico). Propongo desde aquí un rápido experimento. Acudamos al buscador de imágenes de Google y veamos las

primeras fotografías (caricaturas incluidas) que nos aparecen al introducir una solicitud sobre determinados líderes políticos. Por ejemplo, en el caso de Fidel Castro no podremos verle sonriendo prácticamente en ninguna imagen. En el caso de Saddam Hussein, apenas en una o dos fotografías. El líder libio Moammar Gadafi no sonríe en ninguna de las imágenes. Si lo hacemos con líderes de democracias europeas, por ejemplo José Luis Rodríguez Zapatero, Silvio Berlusconi, Romano Prodi o Jacques Chirac vemos que lo hacen en más de un ochenta por ciento de las ocasiones (no entraremos en el debate sobre si fingen las sonrisas o estas son naturales, pero eso puede darnos pie a opinar si se sitúan en el marco del liderazgo simbólico o de la violencia simbólica). Los casos de Nicolas Sarkozy o Bush son mucho más equilibrados (aproximadamente un cincuenta por ciento). En el caso de este último, curiosamente en las imágenes del G-8 es uno de los que mantienen la seriedad cuando está junto a Putin pero aparece muy sonriente cuando está acompañado del resto de los líderes. De nuevo hay dos interpretaciones completamente opuestas. Para un republicano, tal vez signifique una muestra de la habilidad de Bush a la hora de moverse entre uno y otro estilo de liderazgo según las necesidades sociales. Para un demócrata, sin embargo, parecería como si Bush tuviese que escoger continuamente entre el rol del tirano o el del payaso.

En este capítulo he tratado de mostrar el humor como el resultado de una tensión refleja originada en la trasposición de una situación real a una situación imaginada de tragedia. La situación cómica subsiste mientras no se materialice la situación de tragedia potencial. En el ejercicio del poder, esta potencialidad es localizada y manejada a través de insinuaciones, para crear una amenaza.

Hemos visto además que las situaciones de humor pueden quedar libres de contaminación constructivista, es decir, se mantienen en su esencia cuando son transmitidas entre personas. Por ello las situaciones establecidas de poder se reproducen también con el uso del sentido del humor.

En los sistemas de poder empresarial, el humor es un elemento que forma parte del capital cultural. De forma habitual se localiza en los roles de dirección y constituye un componente recurrente de las dinámicas simbólicas de dominación en las relaciones laborales. Además, es utilizado en otros contextos empresariales, y de forma particular en situaciones de negociación mercantil. Sin embargo, las estructuras de poder no son siempre rígidas y en ocasiones los empleados están capacitados para vertebrar nuevas estructuras de poder. La capacidad directiva de la risa se basa en la obtención de un consenso. La audiencia se está de acuerdo en la asociación realizada por el humorista, y el

líder humorista, como autor de la broma, es quien provoca este consenso de acuerdo con su decisión. Cuando los actores sociales responden con la risa a una broma, el líder obtiene legitimación y se construye un nuevo escenario social que le dota de mayor capacidad de control y poder.

En este capítulo he tratado de condensar algunos escenarios de campo relativos al uso del humor que probablemente estarán muy invisibilizados en las descripciones de caso que se verán a continuación. Esto no quiere decir que no se suceda constantemente este tipo de interacción en los escenarios sociales que se verán, sino únicamente que estos hechos se suceden de forma continuada, formando muchas veces “parte del paisaje” que se describe y a menudo escapando al análisis limitado de la redacción de un capítulo etnográfico. Por este motivo he considerado importante acumular estas reflexiones sobre el sentido del humor y reflejarlas en este capítulo antes de pasar a la segunda parte de la tesis y centrarme en los casos de estudio y en su interpretación a través del modelo de poder.

SEGUNDA PARTE

UTILIZACIÓN DEL MODELO.

ESTUDIOS DE CASO

CAPÍTULO IV

UTILIZACIÓN DEL MODELO (1^{ER} CASO)

VIOLENCIA Y EMERGENCIA DE LIDERAZGO EN EL MUNICIPIO DE LUNAVERDE

(CHIAPAS, MÉXICO)

El primer escenario etnográfico de esta tesis se sitúa en el municipio maya chol de Lunaverde, en la selva de Chiapas, en México. Se trata de una zona que hace poco más de diez años atrajo el foco de atención mundial debido al levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), el 1 de enero de 1994. Ahora que el eco de los medios de comunicación ha dejado de sonar, en las pequeñas poblaciones de la selva se está produciendo una reestabilización del tejido social y cultural que ofrece interesantes consecuencias con respecto al estudio de las dinámicas de poder social.

En las páginas que siguen haré una descripción general de la cabecera municipal de Lunaverde y algunas de las comunidades asociadas territorialmente, donde realicé dos estancias de campo, en el verano de 2006 y en la primavera-verano de 2007. Esta descripción se orienta a analizar varias de las figuras de poder social que quedan recogidas en la Tabla 4.1. En dicha tabla se señalan un total de 14 figuras que de una u otra forma tienen relevancia fundamental en la vida social de los habitantes de Lunaverde. Están clasificadas según las definiciones expuestas en el primer capítulo de la tesis y sus recursos de poder se asocian estrechamente con sus capitales financiero, técnico, social y cultural.

	VIOLENCIA	LIDERAZGO
MATERIAL	<p align="center"><u>DOMINADORES Y ELEMENTOS QUE ARREBATA SU PODER</u></p> <p>Políticos Buen gobierno</p> <p>Witso' (Dios) Salud Vida</p> <p>Enemigos del norte, multinacionales extranjeras, terratenientes Recursos de la tierra Salud</p> <p>Maestros Riqueza material</p> <p>Otros grupos religiosos (perspectiva católica) Bien comunal Amor de Dios</p> <p>Brujos Salud</p> <p>Insurgente Propiedad privada</p>	<p align="center"><u>LÍDERES Y ELEMENTOS QUE PROPORCIONA SU PODER</u></p> <p>Políticos Obras públicas Educación</p> <p>Maestros Educación</p> <p>Misioneros, sacerdotes católicos Prosperidad en la cosecha Salud Esperanza</p> <p>Curanderos y brujos Salud</p> <p>Médicos Salud</p> <p>Insurgente Derechos sobre la tierra Mejoras sociales Buen gobierno</p> <p>Mayordomos Financiación de la fiesta</p> <p>Principales y diáconos Interlocutor con la Tierra y fuerzas naturales</p> <p>Madre Tierra (Dios) Alimento</p> <p>Comerciantes Empleo</p>
SIMBÓLICO	<p align="center"><u>DOMINADORES Y ELEMENTOS QUE SIMBOLIZAN SU PODER</u></p> <p>Políticos Sospecha de compra de votos y corrupción Fuerzas de orden público Mal gobierno</p> <p>Witso' (Dios) Fenómenos naturales</p> <p>Enemigos del norte, multinacionales Extranjeras, terratenientes Concepto de expolio de los recursos de la tierra Enfermedades</p> <p>Maestros Decisión sobre asignación de la oportunidad</p> <p>Otros grupos religiosos Discurso individualista (perspectiva católica)</p> <p>Brujos Eficacia de rituales o maldiciones</p> <p>Insurgente Simbología EZLN</p>	<p align="center"><u>LÍDERES Y ELEMENTOS QUE SIMBOLIZAN SU PODER</u></p> <p>Políticos Imagen y carisma del candidato Imagen y carisma del partido</p> <p>Maestros Escuelas Idioma español, bilingüismo (si son indígenas)</p> <p>Misioneros, sacerdotes católicos Jerarquía social Rituales y costumbres sincréticas Bilingüismo Oración, bendición Medicinas</p> <p>Curanderos y brujos Eficacia de rituales, hierbas, curas</p> <p>Médicos Titulación, consulta, medicamentos de fuera</p> <p>Insurgente Revolución, simbología EZLN</p> <p>Mayordomos Simbología, prestigio, bienes materiales.</p> <p>Principales Sabiduría</p> <p>Madre Tierra (Dios) Lluvia, cosecha</p> <p>Comerciantes Establecimiento, intercambio económico</p>

Tabla 4.1. Figuras de poder en Lunaverde

Previamente al análisis de estas figuras, el capítulo comienza con una sintética introducción sobre el municipio de Lunaverde y su asociación histórica con el levantamiento zapatista de 1994, condicionante fundamental en el contexto cultural de la zona. En el marco territorial de este municipio, hablaré sobre las jerarquías sociales y religiosas en una comunidad autónoma zapatista, completamente independizada de las políticas del gobierno nacional y donde permanecen algunas de las prácticas y rituales más tradicionales de la cultura indígena.

Entre las figuras de poder más destacadas, me centraré en la importancia del papel de los agentes mediadores entre la cultura ladina y la cultura indígena, particularmente al hablar de los misioneros y maestros de Lunaverde. Para hablar del papel de mediación se hará necesario en este capítulo dedicar un epígrafe a la interpretación de algunos de los valores y concepciones de la comunidad sobre la circulación monetaria y el valor social del dinero, así como la concepción del trabajo como forma de sustento material.

1. El municipio de Lunaverde

Lunaverde es una cabecera municipal de 2.377 habitantes a la que están asociadas un total de 66 pequeñas comunidades distribuidas por la selva en un radio aproximado de 20 kilómetros, abarcando una superficie de 1.800 km². En total, con cabecera y comunidades, la población es de 16.515 habitantes¹. Es bastante difícil acceder a muchas de las comunidades, algo que se hace a veces a través de caminos de tierra (que a menudo son de lodo en las épocas de lluvia, en la segunda mitad del año) y otras atravesando directamente la selva, bien a pie o a lomos de caballos o mulas. A lo largo de la última década, se ha ido instalando energía eléctrica en todas las comunidades, aunque el teléfono no ha llegado aún. Existen algunas comunidades completamente separadas jurídica y legalmente de la cabecera municipal y por tanto de los gobiernos federal y estatal. Estos son los llamados

¹ A menos que se indique lo contrario, todos los datos demográficos y sociales que se citan en este capítulo han sido obtenidos del Plan Municipal de Desarrollo de Lunaverde, 2004, así como de información directa de los responsables del centro de salud municipal.

“Municipios Autónomos Rebeldes Zapatistas”, organizados desde el año 2003 a través de los llamados “Caracoles” y “Juntas de Buen Gobierno”, entidades que reúnen a los representantes para la toma de decisiones y gestión de las comunidades.

La cabecera municipal de Lunaverde está rodeada parcialmente por un río, y ocupa geográficamente un amplio meandro que el agua ha comenzado a estrangular. Está rodeada de cerros selváticos, que quedan en buena parte salpicados por las milpas. Como he mencionado, la etnia predominante (aproximadamente un 80% en la cabecera municipal y un 98% en las comunidades), así como el idioma más utilizado es maya chol. En la cabecera municipal, casi todos los habitantes son bilingües (hablantes de español y chol), con excepción de las personas más mayores (las que superan los cincuenta años), que apenas hablan español. En el caso de las comunidades, el español se utiliza en muy pocas ocasiones y con frecuencia se hace necesario el trabajo de investigación con la colaboración de intérpretes.

Existen tres escuelas de educación en la cabecera municipal de Lunaverde, todas ellas imparten educación preescolar (de 4 a 5 años), primaria (de 6 a 11 años) y secundaria (de 12 a 15 años). Una de ellas es bilingüe, siendo la mitad del tiempo de enseñanza en lengua chol. El índice de analfabetismo es del 36,19% de la población, siendo la media del estado de Chiapas del 23%, y la de México del 9%.

La cabecera municipal carece de hospital, si bien hay un centro de salud, con un médico general y seis enfermeras, así como un odontólogo. El hospital más cercano está aproximadamente a una hora y media de viaje en coche, y esto hace que la asistencia médica resulte con frecuencia notablemente precaria.²

² Según el médico del centro de salud, las enfermedades más comunes corresponden a distintas parasitosis (es frecuente la muerte de niños por tenia o solitaria en las comunidades más incomunicadas, enfermedades que son de fácil cura en cualquier metrópoli occidental), diversos tipos de gastritis y dermatitis, así como otras enfermedades transmisibles como paludismo o dengue, estas últimas en una tasa por habitante que triplica la del estado de Chiapas.

2. El escaso bien de la comunicación

Como muchas otras poblaciones de Chiapas, Lunaverde ha estado (y está) considerablemente aislada en lo que respecta a comunicación con el exterior. No existe cobertura de teléfonos móviles, no llega correo postal ni prensa y la mayor parte de la información exterior entra mediante televisión por satélite en aquellos hogares que lo tienen contratado. Por otra parte, sólo existen dos establecimientos en el pueblo donde se puede hablar por teléfono. Se trata de dos negocios de cabinas públicas que igualmente obtienen la señal telefónica a través de satélite. Esto limita notablemente el contacto desde muchas líneas fijas de teléfonos que no ofrecen servicio para contactar con estos sistemas. Adicionalmente, en el momento en que el pueblo se cubre de nubes disminuye o desaparece la señal satelital. Cuando alguien llama desde el exterior a un habitante de Lunaverde, la recepcionista de la cabina solicita al llamante que vuelva a llamar en diez minutos, tiempo necesario para que la persona sea anunciada en el pueblo por un altavoz y acuda a la cabina. La recepción de una llamada cuesta 5 pesos ³, y el precio de emitir una llamada es de 5 pesos por minuto (el doble si es una llamada internacional). Esto implica que la recepción de cualquier llamada supone el desembolso de una considerable cantidad económica mientras que la emisión se convierte en un verdadero lujo. Existen igualmente dos establecimientos de *ciber*, también conectados a través de satélite, que están teniendo creciente demanda por parte de los jóvenes que comienzan poco a poco a descubrir Internet. Igualmente, esta conexión queda interrumpida cuando el cielo está nublado.

Hasta hace diez años Lunaverde –a pesar de servir como cabecera municipal a una población de más de 15.000 habitantes, incluyendo las comunidades - no tenía carretera, y el escaso transporte existente se hacía a través de avioneta (reducido prácticamente a la comercialización de café y otros productos agrícolas) o en todo caso a lomos de mula. El acceso a un hospital era casi impensable, y uno de los maestros del pueblo relataba con

³ Un tipo de cambio aproximado peso/euro es de 12 pesos por euro, por lo que cinco pesos equivalen a unos 42 céntimos de euro. Sin embargo, la renta media de un habitante en Lunaverde es aproximadamente cinco veces menor a la de un europeo, con lo cual el equivalente real de este precio, trasladado a estándares europeos, se aproximaría a los 2 euros.

resignación que la gente “simplemente, se moría” cuando enfermaba. Con la construcción de la carretera tras la revolución zapatista de 1994 hubo un considerable cambio, se abrió una vía de comercio y la existencia de taxis y “urbans” que permiten el viaje a los pueblos principales por 50 pesos el viaje. Se trata de una carretera peligrosa, a través de los cerros y que exige un constante mantenimiento debido a la continua erosión de las lluvias; pero el cambio ha supuesto un trascendente punto de inflexión desde una década atrás.

3 Algunas figuras de poder en Lunaverde

a) El insurgente. Conflicto zapatista como fondo histórico de la última década

En cualquier conversación extensa con un habitante de Lunaverde es fácil que surja el tema del conflicto zapatista. Unos y otros están interesados en hacerle ver a un foráneo su postura particular. Se trató de un conflicto que afectó a todos los estratos sociales y debido al cual – aunque se haya producido ya el cese de las armas – es fácil ver todavía numerosas heridas abiertas. No es el objetivo de este capítulo analizar las causas y consecuencias del conflicto, pero sí será necesario en este punto dedicar algunas páginas a describir su trasfondo histórico con el único fin de del a situar algunos aspectos generales que más adelante comentaré.⁴

El levantamiento puede entenderse como un proceso de reacción ante la acumulativa explotación y sentimiento de abuso sufrido por los campesinos indígenas debido a varios actores políticos y económicos, entre los que aparecen diversas empresas agrícolas (especialmente cafetaleras) de propiedad extranjera. A este tipo de circunstancias se le unen algunos factores derivados de la política federal durante la década de los 80. México fue el primer país de Latinoamérica que declaró en 1984 la quiebra económica ante la imposibilidad de devolver la deuda externa de financiación procedente de organismos

⁴ Para consultar análisis detallados sobre el conflicto zapatista, recomiendo, entre otros, Collier (2005), así como Gossen (1994) y (1996) o Brown y Cancian (1994).

internacionales. A raíz de esta crisis, el gobierno mexicano (presdido entonces por Miguel de la Madrid) puso en práctica una serie de medidas de austeridad social que afectaron a los principales proyectos de obras públicas. En Chiapas, buena parte de la población indígena empleada en estos proyectos quedó privada de su empleo y por tanto de su estabilidad económica (Concepción Obregón, 1997).

Unos años antes de 1994 la imagen de México en los organismos internacionales era la de un país ejemplar en vías de la salida de la crisis económica declarada en 1984. Como estandarte de esta recuperación, el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (perteneciente al PRI, Partido Revolucionario Institucional, que ocupó hasta el año 2000 la presidencia en México por más de setenta años), había firmado el Tratado de Libre Comercio de Norte América (NAFTA), con Estados Unidos y Canadá. El tratado entraba en vigor exactamente en la misma fecha que se produjo el levantamiento zapatista, el 1 de enero de 1994. Este día fue escogido por los insurgentes (EZLN) con la clara intención de empañar cualquier noticia institucional de cara al exterior y lanzar de cara al interior una advertencia sobre los peligros del neoliberalismo y el riesgo que este suponía para los estratos sociales más pobres del país, particularmente el estado de Chiapas. Así fue cómo el golpe zapatista logró su principal triunfo, de tipo mediático, y emitió una señal de alarma en el contexto internacional que advertía contra cualquier triunfalismo gubernamental que pretendiera anunciar el fin de la crisis económica.

El levantamiento detonó una revolución generalizada en municipios fundamentalmente agrícolas como Lunaverde, centrada en el asalto generalizado a las grandes propiedades y ranchos. Hasta entonces, las abusivas condiciones laborales, unidas a la existencia de una producción de economías a escala, permitían a los rancheros obtener unos precios muy competitivos para vender la producción agrícola al exterior.

Con respecto a los recursos naturales, uno de los argumentos de mayor contundencia en los discursos zapatistas, encabezados por el mítico subcomandante Marcos, era el que señalaba a Chiapas como la principal fuente de riqueza para México pero a la vez la región con más pobreza del país. Cabe citar como ejemplo que incluso años después de la revolución, Chiapas figuraba como el estado de México con los principales yacimientos petrolíferos, suministrando el 21% del petróleo consumido en el país. A su vez, suministraba el 47% del gas natural, poseyendo las principales regiones hidroeléctricas. En contraste, su población total –que no llega a ser más que el 3% de la población de México, con un 82% de indígenas- no llegaba a poseer en la mayoría de sus localidades ni canalización de agua potable, ni energía eléctrica, ni carreteras ni líneas telefónicas y su índice de analfabetización era el más alto de México⁵.

Desde finales de los años 80 y principios de los 90, la conciencia de esta precariedad en las poblaciones indígenas de Chiapas abonó el terreno para favorecer la emergencia del liderazgo. El antropólogo Manuel Gutiérrez Estévez (2001) puntualiza así los significados que el término “emergencia” adquiere en el contexto indígena:⁶

Por un lado, en su sentido preciso, se refiere al surgimiento de algo que no era visible por estar escondido, oculto; por otro lado, alude a un imprevisto o un accidente que requiere alguna respuesta urgente. En ambos sentidos, al hablar de los pueblos indios se puede usar el vocablo: han emergido de regiones agrícolas marginales para ocupar las ciudades y reclamar espacios públicos de múltiple naturaleza; y, además, este surgimiento ha supuesto para algunos países una situación de emergencia nacional, una necesidad de redefinir las reglas de juego tácitas que estaban regulando, más o menos precariamente, su vida política y cultural.

Uno de los principales actores en este levantamiento fue la iglesia católica, estrechamente aliada con la causa zapatista a través de la filosofía ideológica de la Teología de la

⁵ Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática de México (INEGI, 2000)

⁶ Gutiérrez alude aquí a un comentario realizado al libro “La emergencia indígena en América Latina” de José Bengoa.

Liberación. A este apoyo se le unió el éxito mediático en el exterior. Se ha llegado a afirmar que ningún otro movimiento insurgente en la historia ha sido más eficaz en la generación y difusión de información hacia la prensa internacional (Night, 1994).

La figura de Marcos como líder del movimiento no sólo estuvo respaldada por el apoyo indígena sino también por toda una reacción popular en la población mexicana que –tras la orden de busca y captura del subcomandante en febrero de 1995- se manifestó masivamente frente al palacio de la presidencia, en la plaza del Zócalo de Ciudad de México, bajo el lema popular “Todos somos Marcos”. Quedó bien claro que el punto en común, el “capital cultural” que el discurso de Marcos generaba, no estaba basado en una defensa de lo indígena contra lo no indígena, sino en otro tipo de valores muy arraigados en cualquier sociedad occidental (justicia, lucha contra la pobreza, democracia o lucha contra la corrupción y la desigualdad). El gobierno tuvo que rectificar su postura pocas semanas más tarde, ante las presiones tanto nacionales como internacionales y comenzar los diálogos que conducirían a los acuerdos de San Andrés.

Si bien se trató de un levantamiento armado, el EZLN no tenía la capacidad ni tal vez el objetivo de convertirse en un ejército poderoso. La mayor parte de sus armas eran palos simulando rifles y –como si de un pasaje bíblico se tratase- los desfiles ante las cámaras de televisión los hacían los mismos soldados irreconocibles con el pasamontañas, dando vueltas una y otra vez ante el mismo escenario para aparentar mayor capacidad numérica. Un informante me relataba cómo los soldados del ejército llegaron a llorar por la gran cantidad de indígenas que se vieron obligados a matar con sus armas automáticas (un sacrificio por parte de los indígenas que se puede explicar pensando que, entre morir de enfermedades y morir luchando, preferían lo segundo). Sin embargo, el eco mediático internacional de un asalto al Palacio Presidencial de San Cristóbal de las Casas hizo que todos los dedos de culpabilidad apuntasen a un gobierno de México que supuestamente estaba saliendo de una profunda crisis económica. A partir de ahí, las distintas respuestas

del gobierno del presidente Salinas y sus sucesores cubrieron múltiples frentes que –en el caso de pequeñas poblaciones como Lunaverde- también trajeron consigo las citadas “emergencias” de liderazgo local.

A lo largo de diez años, la situación política en poblaciones como Lunaverde se ha controlado progresivamente, no sólo por medio de la fuerza armada (el ejército mexicano tiene una importante presencia desde entonces en el municipio, y hasta hace tres años solicitaba la documentación de todas las personas que entraban en el pueblo) sino en parte gracias a otro tipo de medidas de mejoras sociales (obras públicas, ayudas y becas a la enseñanza y otro tipo de subsidios familiares). Si bien las tensiones y el conflicto no se ha extinguido del todo, con la organización de las Juntas de Buen Gobierno el EZLN estableció su tránsito de organización militar a organización política en el año 2003 y toda la zona está relativamente pacificada.

En este contexto, la figura del insurgente zapatista se sitúa en el modelo de poder en ambos lados de la división violencia-liderazgo. Para los campesinos más pobres significa la lucha por el derecho sobre las tierras y para la población en general (incluida la mestiza) ha implicado la puesta en marcha de una medidas de gasto social llevadas a cabo por el gobierno que antes no existían. Sin embargo, también es importante señalar la postura de muchos pequeños o medianos propietarios, para los que la revolución supuso un periodo de miedo que arrebató su estabilidad económica, que supuso la invasión de sus tierras, la intimidación, la obligación a pagar tributos revolucionarios y en ocasiones la vida de familiares. Con frecuencia se denuncia a la revolución como un elemento que justificó violencia y vandalismo por parte de algunos y que nada tuvo que ver con una ideología enfrentada a la explotación social. Ambas posturas permanecen aún en las opiniones de toda la población y suponen con frecuencia una causa de división ideológica.

b) Autoridad política. Recursos de capital para la obtención del poder

En Lunaverde, las figuras políticas municipales representan la autoridad civil elegida cada dos años a través de elecciones (presidente municipal, secretario y regidores). Es importante señalar que la clase política en Chiapas (como en otros muchos lugares de México) ha ido acumulando progresivamente numerosas muestras de descrédito a través de acusaciones y de sucesivas sospechas de corrupción, compra de votos e incumplimiento constante de promesas electorales. El éxito mediático del zapatismo contribuyó también a denunciar públicamente esta situación. En cierta ocasión, un empresario chiapaneco me relató orgulloso multitud de anécdotas y experiencias pormenorizadas acerca de cómo solía sobornar a políticos y funcionarios. Desde su punto de vista, la incomodidad del cambio de gobierno era que se “perdía” un año hasta que los políticos novicios abandonaban sus ideas de honradez. Describía cómo los políticos siempre usaban el primer año de gobierno “para aprender a robar” y el segundo “para robar”. La corrupción ha pasado a estar presente, por motivos de muy diversa índole que no sería sencillo especificar en un capítulo como este, en la primera idea que los ciudadanos tienen del sistema político y en ocasiones se asume culturalmente como un mal inevitable. Esto ha condicionado que los políticos chiapanecos muy rara vez lleguen a ser considerados como verdaderos líderes en los municipios que gobiernan. Adicionalmente, el hecho de que un ciudadano cercano destaque como potencial líder electoral entre la gente de la población, inmediatamente provoca que se levanten sospechas contra él hacia sus intenciones de enriquecerse con un cargo político.

Entonces, ¿por qué se ganan unas elecciones? Y lo que es más sorprendente, ¿cómo es posible que algunos partidos políticos sean reelegidos y se perpetúen en el poder? El triunfo de un candidato en un proceso electoral requiere que el partido político utilice algunos de los recursos que señalaba en capítulos anteriores y que remunere a sus votantes a través de los mismos. Algunas consideraciones sobre estos recursos serían las siguientes:

-Capital financiero: Para los campesinos indígenas (cuyas economías se basan principalmente en modelos de autosubsistencia, donde hay una existencia limitada de circulación monetaria) una mínima cantidad de 50 pesos supone un importe notable de sus ingresos familiares a lo largo de tres o cuatro meses. A cambio de esa cantidad comprometen su voto. Una campaña electoral con frecuencia incluye también esta práctica. Según me relataba un informante, la obtención directa de 5.000 votos en unas elecciones municipales (cantidad significativa para aspirar a una mayoría absoluta electoral sobre una población de casi 17.000 habitantes) se logra con una simple “inversión” de capital por valor de 250.000 pesos (aproximadamente 17.000 euros ⁷). A esto se le añade el coste de la campaña electoral en materia de carteles, anuncios, costes de viaje y otro tipo de promoción. Desde la perspectiva de un ciudadano que viva en una democracia occidental puede resultar difícil pensar que una opinión política pueda “comprarse” con tal ligereza. Una parte de la explicación está en que, por un lado, la consideración del dinero en la cultura maya tiene determinados matices de diferencia con respecto a la occidental, y por otro lado la importancia relativa que pequeñas cantidades es mucho mayor en las economías familiares indígenas. Esta importancia relativa supera notablemente la escasa esperanza en otros políticos alternativos (los que no les pagan los votos) para que favorezcan una mejora general en sus sistemas de vida. Trataré este aspecto más adelante. Como se especificó en el capítulo segundo, el recurso económico es un elemento separado, no intrínseco ni esencialmente vinculado a las características de las personas. De ahí que ese elemento de “dar”, que supone la entrega de dinero a cambio de un voto no pueda ser considerado en términos estrictos de violencia o liderazgo sino más bien en términos de permuta material entre el votante y el representante político.

-Capital social: Los partidos políticos reclutan a agentes con influencia en el municipio para que les apoyen en su campaña. A menudo estos apoyos se obtienen de pequeños propietarios de comercios que tienen contacto a su vez con personas de las comunidades de

⁷ La líder de un partido izquierdista me indicaba cómo su lucha principal era la de ofrecer a sus votantes desarrollo económico y cambio social frente a corrupción. La falta de dinero en el partido para comprar votos era uno de los puntos por los que podían perder las elecciones.

los alrededores, que organizan los mítines y llegan hasta los poblados más apartados. Los establecimientos (por ejemplo tiendas de abarrotes, pequeños supermercados, comedores o establecimientos de hospedaje) a veces tienen en sus tejados unos marcos metálicos fijos para apoyar anuncios de los candidatos en períodos electorales.

-Capital técnico: Aquí se considera la capacidad para cumplir las promesas electorales y resolver los problemas del municipio. Por ejemplo, cuando se está poniendo en marcha una determinada obra pública, el partido del gobierno habitualmente instala un cartel con la descripción de la misma y con una frase que en letras grandes exclama “EL PARTIDO X. CUMPLE”. Por el contrario, frecuentes incumplimientos de las promesas suponen la pérdida de prestigio (capital simbólico) de ese partido debido al agotamiento de su capital técnico. Lograr una nueva victoria en las siguientes elecciones pasa por hacer uso de otro tipo de recursos (de nuevo, compra de votos y por supuesto lanzamiento de un nuevo candidato). Como ya se ha indicado antes, el recurso técnico no ha sido tradicionalmente uno de los que más peso han tenido en Lunaverde para ganar unas elecciones. Estudiar la causa de este hecho se escaparía a los objetivos de un estudio como este, pero al menos cabe reflexionar sobre las consecuencias de una alta rotación electoral (cada dos años), que puede implicar que las prácticas de obtención de votos no se centren tanto en obras o mejoras de larga duración como en operaciones inmediatas que logran el apoyo de los seguidores durante momentos muy específicos y limitados de tiempo (como es la compra de votos).

-Capital cultural: En este aspecto se destaca la tendencia ideológica que represente el partido político. En la medida en que esta ideología coincida con la del votante, este percibirá con su apoyo una aportación a sus valores culturales. Sin embargo, en muchas comunidades indígenas el aspecto ideológico no se encuentra tanto en una determinada tendencia política como en el grupo religioso al que pertenecen. Un partido político normalmente no aglutina una serie de valores ideológicos particulares.⁸

⁸ Sólo de manera circunstancial, se podría pensar en una cierta asociación ideológica que vincula a los partidarios del PRI con movimientos protestantes, de tipo contrainsurgente o paramilitar; en oposición a los insurgentes, más ligados a la teología de la liberación, de carácter católico.

Cuando un partido gobernante gana unas elecciones, su posicionamiento en el modelo de poder puede entenderse en el área del liderazgo (normalmente simbólico, en caso de que no haya estado gobernando anteriormente, dado que aún no ha demostrado su capacidad de “remuneración” hacia los seguidores). Automáticamente, adquiere la capacidad –como autoridad civil- para utilizar un área de poder en términos de coerción (violencia material): se trata del poder ejecutivo puesto en práctica a través de una amplia plantilla de policía municipal. En Lunaverde, la fuerza pública también está presente a través de la policía federal y de un retén militar establecido desde el conflicto zapatista. En total, el número de empleados dedicados a las fuerzas de orden público triplica los puestos existentes en las instituciones sanitarias y duplican el de las educativas.

La corrupción se sitúa en el modelo de poder dentro del espacio de la violencia simbólica. Este es uno de los elementos indicados en la Tabla 4.1. Se trata de una situación de “engaño” hacia aquellos sobre los que se ejerce el poder, tal y como se definía en el capítulo inicial de esta tesis. En el momento en que se produce la conciencia de una situación de engaño por parte de los dominados, su perspectiva hacia la clase política se corresponde con el cuadrante de la violencia material. Los dominados perciben que los políticos les están arrebatando una situación de “Buen Gobierno” (un término que fue y es repetidamente utilizado en los medios de comunicación por los líderes insurgentes del EZLN). El desarrollo de una situación de violencia simbólica es acumulativo, asumido como normal por los dominados y generador de una situación de *habitus*. Sin embargo, la acumulación de poder violento y la perpetuación de una situación de engaño también puede crear una situación de progresiva pérdida de poder por parte de los dominados, en el sentido en que abona el campo hacia otra de liderazgo (o deseo de recibir), a medida que aparece la denuncia y la toma de conciencia social sobre la situación de arrebato. Esta conciencia es una entrada en la percepción de violencia material y proyecta la generación creciente de un impulso de rebelión. El subcomandante Marcos hacía repetidamente declaraciones descriptivas sobre

esta situación de arrebatos y precariedad (y por lo tanto de “emergencia”) que justificaban el estallido de la revolución:

La muerte en las comunidades indígenas chiapanecas es algo tan cotidiano que a nadie le duele. Cuando una persona se enferma lo llevan con el agente de salud, y cuando el agente de salud dice “pues hay que hacerle tal cosa”, los familiares hacen una cuenta de qué es más caro, comprarle la medicina o hacerle el cajón del muerto. Pero con una frialdad que te deja helado. (subcomandante Marcos, en Menéndez, 1994)

El golpe armado de 1994 hizo una distinción nítida entre los agentes de violencia y los de agentes liderazgo, así percibidos desde el punto de vista de quienes son objeto del poder, y en este aspecto particular por los habitantes indígenas. Entre aquellos agentes que les *quitaban* a los indígenas, el discurso zapatista señalaba de forma manifiesta a la clase política, los terratenientes, y las multinacionales extranjeras, simbolizados a través del tratado de libre comercio (NAFTA). Entre aquellos que les *daban*, estaba el EZLN, cuya figura y líder destacado, el subcomandante Marcos, pronto se rodeó de misterio y leyenda, a través de símbolos como pasamontañas, su identidad (paradójicamente mestiza) o incluso las seis letras de su nombre en clave ⁹. Se ha afirmado que esta simbología y relativo “misterio” sobre la identidad individual de los insurgentes fue también uno de los factores que conectaron con los valores culturales indígenas (entendidos en la terminología de esta tesis como un componente del capital cultural), según los cuales el anonimato o la identidad colectiva predominan sobre el protagonismo o la identidad individual (Gossen, 1996) ¹⁰. Tal carácter pronto se vinculó con un cierto simbolismo romántico por parte de algunos intelectuales occidentales, convirtiéndose su líder en un personaje que rememoraba no sólo a Emiliano Zapata sino a figuras literarias como “El Zorro” o “Robin Hood”. Es decir, aunque

⁹ El pseudónimo del subcomandante Marcos responde a las siglas de las poblaciones principales donde tuvieron lugar los levantamientos del 94: Margaritas, Comitán, Ocosingo y San Cristóbal de las Casas. Por otra parte, el término “subcomandante” elude deliberadamente el protagonismo de un claro liderazgo a favor del grupo de indígenas que figuran como comandantes del ejército zapatista. El gobierno mexicano lo identificó con un licenciado y profesor de filosofía de la Universidad Autónoma Metropolitana (UNAM).

¹⁰ En el tradicional modelo de Douglas e Isherwood (1979) que compara la “cuadrícula de normas de diferenciación social” con la “pertenencia grupal”, esta situación podría corresponderse con una de cuadrícula baja y una grupalidad alta, escenario vinculado con sociedades donde predomina la ideología igualitaria.

se trataba de una figura no indígena, representaba una lucha de oposición desde el lado indígena frente al ladino. Más adelante retomaré el aspecto relativo a esta ausencia de identidad individual, como la existencia de una igualdad y de un sentimiento de comunidad que caracteriza a la cultura indígena frente a la occidental.

c) Misioneros católicos. Capital cultural y sistema de cargos en una comunidad autónoma en rebeldía

Entre las consecuencias inmediatas del conflicto zapatista, a raíz de los Acuerdos de San Andrés de 1996, el gobierno de México se comprometió a autorizar la formación de numerosas comunidades autónomas, así como a promover mejoras sociales en dichas comunidades y a respetar las garantías individuales de los indígenas. La percepción de los dirigentes del EZLN a lo largo del tiempo ha sido la de una traición hacia dichos acuerdos por parte del gobierno. Su denuncia se centra en destacar la intervención del gobierno como una actitud orientada a controlar y dismantelar las comunidades a través de la creación de grupos paramilitares (es decir, indígenas y en algunos casos mestizos reclutados por el gobierno para atacar e intimidar a los pobladores desplazados a dichas comunidades).

Como ya comenté, la respuesta zapatista ante esta situación de inconformismo fue la reorganización de las comunidades autónomas en rebeldía a través de los llamados “caracoles”, que se formaron en agosto de 2003. Es allí donde funcionan las llamadas “Juntas de Buen Gobierno” por las cuales se organizan las comunidades en un régimen separado del estado mexicano. Las comunidades autónomas rechazan las ayudas gubernamentales (pues aceptar ese “dar” del gobierno mexicano también significa legitimar su liderazgo), tienen sus propias escuelas (carentes de cualquier tipo de vinculación reglada con el sistema educativo de la nación) y su economía está basada en el autoabastecimiento. Muchas de ellas están aisladas en la selva y sólo son accesibles tras varias horas de camino desde la comunidad más cercana.

Independientemente de la consideración que estas comunidades puedan sufrir desde un punto de vista constitucional en el estado-nación, se puede afirmar que son tal vez una de las más fieles muestras del sistema de vida y los valores tradicionales indígenas. Si bien uno de los logros fundamentales del EZLN fue la concesión de las tierras para los indígenas (no entendido como un regalo, sino como una devolución de lo que se históricamente se les había arrebatado), los recursos de liderazgo del EZLN no fueron sólo de tipo económico o material sino especialmente de tipo cultural. Fue su capacidad para representar e incluso reinventar los valores, creencias y formas de vida de la cultura indígena lo que aglutinó el apoyo de los pobladores. En este contexto adquirió protagonismo la iglesia católica, convirtiéndose a través de la llamada "Teología de la Liberación" en uno de los agentes inspiradores de la causa zapatista. Actualmente el sistema cultural de las comunidades zapatistas tiene una de sus bases principales en el trabajo llevado a cabo por los misioneros católicos, alrededor del cual gira la organización social de la comunidad. Este es el caso del poblado de San Esteban, una comunidad de 250 habitantes a la cual se accede tras varias horas de camino –atravesando un empinado cerro- desde otra comunidad no autónoma. A su vez, para llegar a esta última hay que hacerlo por un precario camino de tierra, que se recorre tras dos horas de viaje, a caballo o en vehículo todoterreno desde la cabecera municipal de Lunaverde.

El sistema social en el poblado de San Esteban está relativamente estructurado y regulado a través de lo que en antropología ha sido denominado como sistema de cargos (Cancian, 1965; Coe, 1965; Haviland, 1966 y Vogt, 1969). Las personas de la comunidad ocupan a lo largo de su vida una serie de cargos estrechamente relacionados con la jerarquía religiosa católica (en este caso los principales, los mayordomos y los diáconos). Si bien anteriormente los cargos sólo eran ocupados por hombres, tras el conflicto zapatista en San Esteban esta práctica ha pasado progresivamente a pertenecer tanto a hombres como mujeres (la igualdad jerárquica de hombres y mujeres es uno de los principios fundadores del EZLN). Los cargos tienen una atribución de prestigio y a la vez implican una responsabilidad frente a

los gastos materiales de la comunidad (particularmente en el caso de los mayordomos). Esta responsabilidad ha quedado normalmente asociada por los investigadores con una función de redistribución económica (Foster, 1965), pues mientras que la jerarquía de prestigio se establece y fortalece con el tiempo, la capacidad económica de cada una de las familias tiende sin embargo a nivelarse, ya que son ellos los responsables de organizar y financiar las fiestas y rituales de la comunidad. Bonfil (2005:36) lo expresa de la siguiente forma como una contraposición al espíritu individualista occidental:

Deben hacerse sacrificios personales y familiares para tener un cargo en la comunidad, y la única contrapartida es la consideración pública. El prestigio adquirido se manifiesta en la deferencia ritual, pero no implica beneficio material de ningún tipo. Estos sacrificios indican una orientación hacia la vida que es difícil de entender desde la perspectiva individualista, adquisitiva, de la sociedad capitalista moderna. ¿Por qué la gente se comporta de esta forma? [...] Aquel que acumula como individuo, en lugar de gastarlo hacia los superfluos gastos que implica tener un cargo, según lo determina el grupo, pierde prestigio y autoridad en lugar de ganarla. El conflicto puede llegar al extremo de forzar a alguien a abandonar la comunidad. Por añadidura, esto explica lo que ocurre en caso de aquellos que se convierten al protestantismo y renuncian a participar en el sistema de gobierno tradicional.

Los 250 habitantes de San Esteban pertenecen a 78 familias nucleares. Hay un total de 16 mayordomos y 7 principales, y los rituales religiosos son oficiados por el diácono de la comunidad. Aproximadamente una vez al mes reciben la visita del párroco de Lunaverde, que acompañado de otros misioneros suelen transportar también medicinas y otros artículos de primera necesidad.

La visita del párroco no sólo se limita al cumplimiento de una determinada celebración sacramental convencional (misas, bautizos, confirmaciones, unción de enfermos, etc), sino que otorga una legitimidad a otro tipo de rituales tradicionalmente mayas y que hoy han sido completamente absorbidos por el culto católico: el rezo a la siembra de una milpa, la bendición de una casa recién construida, la oración para que un pozo no se seque, la

ofrenda de comida a una cueva o la promesa a la Tierra ¹¹. No suelen ser los sacerdotes quienes offician estos rituales, pero sí son ellos los que designan a las personas del poblado que los llevan a cabo. La Fotografía 4.1 muestra un momento del rezo de la promesa a la Tierra realizada por los principales. Al fondo están simbolizados los mayordomos a través de las banderas (obsérvese que muchas de ellas son mujeres, si bien algunas estaban sustituyendo a sus maridos, que estaban trabajando la milpa en ese momento).



Fotografía 4.1. Ritual de la promesa.

La fusión de valores indígenas y católicos observada en los rituales se produce en cierta forma de sincretismo religioso, y guarda estrecha relación con la obtención de los recursos materiales. Con respecto a estos últimos, hay que aclarar que en San Esteban la circulación

¹¹ La promesa a la Tierra es un ritual de oración orientado normalmente a la petición de lluvia o prosperidad en la cosecha. Este ritual no ha de confundirse con la "afición de la promesa", descrita por Gutiérrez (2000) en el caso de mayas yucatecos y referida a acciones punitivas de santos o ánimas por promesas incumplidas.

monetaria es mínima. La base alimenticia de sus habitantes radica en la cosecha de la milpa (que se cultiva dos veces al año, generalmente maíz, frijol y arroz), ganadería (reses, puercos), aves de corral, caza y pesca. Periódicamente suele viajar a otras comunidades (no autónomas) donde se realiza la venta del posible excedente o de otros productos tales como leña o arena de río (utilizada para la construcción). Esta mínima entrada de dinero efectivo permite la existencia en la comunidad de dos pequeñas tiendas donde se puede adquirir algunos productos “importados”, tales como refrescos, latas de conserva o cigarrillos. Existen otros artículos fundamentales que se obtienen mediante su compra directa o a través del “caracol” (por ejemplo, munición para la caza o la pesca, pesticidas para la cosecha o placas solares para alimentar algunos aparatos, ya que no existe suministro de red eléctrica).

Como se puede observar, los bienes materiales que obtienen los habitantes para vivir se originan en su mayor parte de la tierra, por lo cual esta es también el objeto principal de los rituales y cultos en la comunidad. Tanto el culto católico como sus símbolos y significados aparecerán entrelazados con las necesidades, vida diaria y conjunto de valores y creencias de la comunidad. Por ejemplo, si tradicionalmente el Dios católico en occidente es asociado con el cielo, en el caso de los indígenas se trata de un Dios de la tierra. Observemos un extracto de entrevista con un principal, uno de los más ancianos en la fotografía (Don Faustino, de casi cien años años de edad), acerca del ritual de la promesa:

Don Faustino: Le ofrecemos (a la Tierra) unas cuantas cosas también, velas, veladoras, en la convivencia de la comunidad. Hacemos la fiesta abajo de la cruz. Pidiéndole agua... para que llueva. Para sembrar una casa, pues no es cualquiera, hay que ofrecer a la Madre Tierra también. Ahí dejamos tortilla, dejamos comida, un par de pollos, incienso, velas, veladoras, para pedirle a Dios todo lo que necesitamos. Chorote ¹², verdura y todo, ahí estamos echando pozole ¹³, y trago también. Eso sí es muy importante, darle trago a la Tierra, porque ahí también sale

¹² Bebida preparada a base de cacao.

¹³ Bebida preparada a base de maíz, tras un laborioso proceso de cocción con cal, lavado y molido que dura varios días. Es una de las bases de la alimentación indígena.

el trago, de la Madre Tierra, es agua de caña. Nos arrodillamos y besamos a la Tierra, porque de nosotros cuando nacimos empezamos a tomar pozole y la madre, la mamá, también toma pozole. ¿De dónde sale el pozole? De la Madre Tierra. [...]

Sergio: ¿Y cuando hay tormenta, los rayos de dónde vienen?

Don Faustino: Usted se ha fijado, ¿de dónde viene el rayo?

Sergio: Sí...del cielo...

Don Faustino: ¡No, no! ¿No lo ha visto usted? El rayo sale de la Tierra. Mírelo usted bien, y verá que es de la Tierra. ¡Viene de la Tierra!

Vemos que la división entre cielo y tierra característica de occidente cobra muy poco sentido en la idea que Don Faustino tiene de Dios. Intentaré mostrar cómo esta diferencia queda completamente mediada por la figura del misionero, capacitado para establecer un vínculo cultural entre la doctrina occidental y las costumbres choles. Pensemos por un momento en el concepto de *Witsó* mencionado en el primer capítulo como figura percibida a la que se teme. En una conversación mantenida con un matrimonio indígena (de otra comunidad distinta) me atreví a preguntarles directamente quién era el Señor de la Tierra. El matrimonio se sintió algo inquieto, y tímidamente la mujer me respondió “Es Dios”. En posteriores entrevistas observaba cómo cualquier conversación sobre el Señor de la Tierra (o *Witso*) implicaba bajar la voz o eludir en lo posible su mención. Finalmente, una informante, llevándose el dedo índice al labio me dijo: “es que tengo miedo, porque él está oyendo lo que decimos”.

Pero cuando se llega a la comunidad católica de San Esteban ya no se habla del *Witsó* al que se teme, sino de una Madre Tierra a la que se ama y de la cual se habla sin ninguna ocultación. El poder de ese Señor de la Tierra del que me hablaba el matrimonio indígena o que mencionaba en el caso de la cueva de Jochib al principio de esta tesis sigue existiendo, sin embargo las ofrendas y los rezos que invocan este poder en la comunidad de San Esteban tienen otra orientación. Se dirigen hacia a un Dios católico que “da”, de la misma forma que la madre da de comer a sus hijos (o “la mamá”, según la denomina cariñosamente Don Faustino). La imagen de violencia que ofrece el poder de la tierra pasa a través de la fé

católica a convertirse en una imagen de liderazgo y este poder queda simbolizado en las figuras de sus representantes, establecidos en la jerarquía de cargos: sacerdotes, misioneros, catequistas, diáconos, principales y mayordomos.

Además, cuando este poder se invoca a través de los rituales se pueden contemplar varios ejemplos de mediación, de gestión de la diferencia, que en nuestro caso se traduce en la existencia de un capital cultural que ha caracterizado frecuentemente a la figura del misionero, no sólo en Chiapas, sino en otros lugares del mundo¹⁴. En el caso de San Esteban, esta labor de mediación y conexión cultural se puede percibir también por numerosos aspectos, entre los que se podrían citar los siguientes:

-El uso de la lengua indígena en los rituales y misas: Los sacerdotes utilizan intérpretes en sus misas, de tal manera que estas son bilingües chol-español. Incluso en la cabecera municipal de Lunaverde, los domingos por la mañana se oficia la misa bilingüe chol-español.

-Integración participativa de la comunidad en el culto: Los rituales suelen incorporar una distribución espacial participativa, generalmente en forma de círculo. Un caso puede ser la bendición de un pozo, donde los asistentes se sitúan alrededor del mismo y en la fiesta es utilizado como mesa por donde circula la comida. Igualmente, en la celebración de la promesa todos los feligreses permanecen en círculo mientras dura el rezo de los principales, que van rotando su posición sobre la representación en cruz de los cuatro puntos cardinales. La simbología del número cuatro y un quinto elemento central se corresponde con concepción de la división del universo maya (Vogt, 1976) y en este caso también equivale a las cuatro aspas de una cruz cristiana (véase la composición de las velas, en la Fotografía 1). Cuando los cuatro rezos han terminado, los principales inician la formación de una fila que se abre en forma circular y a través de la cual todos los miembros de la comunidad proceden a besarse mutuamente las manos. Incluso algunas partes de la misa, que en

¹⁴ Lisón Tolosana (2005:198), en el caso de los misioneros jesuitas en Japón, describe sus acciones como las de "plantar por doquier un mínimo de valor humano común para que germine en un mundo desigual y entre módulos culturales diferentes".

occidente se basa en una comunicación lineal y unidireccional (oficiante hablando desde el altar hacia el público que escucha), en los rituales indígenas se desarrollan con el público situado en forma circular, de tal manera que la gente sale de la iglesia rodeando la cruz exterior mientras el diácono oficia la ceremonia.

-Adaptación de los guiones y simbología de los rituales: En cierta ocasión, uno de los principales me mostró el guión escrito de uno de los rituales acompañado por el significado de cada uno de los símbolos que se estaban usando. Mientras me lo explicaba, me di cuenta de cómo el guión –que le había entregado el sacerdote años atrás, cuando fue nombrado principal- adecuaba completamente la simbología católica a determinados valores y elementos de la vida maya chol. Por ejemplo, en el caso de la promesa, la cruz de la Fotografía 1 está realizada con trece velas. La más importante, la del centro, de color verde (el color de la “Tierra” chiapaneca, la selva, que proporciona los recursos de vida), simboliza a Jesucristo, y las doce restantes, tres en cada aspa, a los apóstoles. A cada uno de los colores del aspa se le otorga a su vez otro significado, que como ya he mencionado se corresponde con un punto cardinal. Por ejemplo, el lado del poniente representa a la noche (color negro) y el norte está determinado como el lugar de donde vienen los enemigos de los indígenas, que curiosamente son representados con el color blanco (el color de la piel de sus invasores). El ritual de la promesa ha sido establecido así por la iglesia católica en una clara continuidad de la tradición indígena, que queda “inventada” (o más bien reinventada) en un sentido similar al que ya describiera Hobsbawm (1983). Esto potencia significativamente la aceptación y fe en el ritual por parte de los seguidores.

-El producto de la tierra como ofrenda: La bendición del sacerdote o los principales siempre se realiza sobre productos de la tierra, que se depositan en los altares. Cuando se bendice un pozo se ofrece comida, a la tierra se le da de comer durante la siembra y cuando se construye una casa se abre un hueco en el centro para enterrar comida. Como mencioné en el capítulo primero, los elementos naturales tienen en la cultura maya una atribución de vida e incluso de intencionalidad que la fe católica aglutina en la intencionalidad divina. Los ríos, las cuevas, la selva, los animales, el cerro o la milpa no se limitan a ser tradicionalmente una

parte decisiva, sino también *decisoria* en la obtención del sustento y en el mantenimiento de la comunidad. Uno de los logros fundamentales de la labor misionera ha sido la de poner un nombre propio común a ese sujeto decisor (algo que ocurría cuando el matrimonio me daba la tímida respuesta de “Es Dios”, al preguntarles quién era el *Witso*).

c) Los misioneros católicos en la competencia por el liderazgo espiritual

A diferencia de la estructuración social de un poblado autónomo zapatista significativamente aislado como es San Esteban y donde predomina una marcada ideología católica, en la cabecera municipal de Lunaverde existe un amplio mosaico de grupos religiosos. Con una población menor a los dos mil habitantes, hay al menos 14 divisiones religiosas, la mayor parte de ellas cristianas, que se reúnen en templos o casas construidas a tal efecto. Este fenómeno es frecuente en el estado de Chiapas, ha despertado la inquietud de los investigadores y sus lógicas se explican tanto desde un origen externo, en la entrada del liberalismo económico y social desde un siglo atrás (Rivera, Lisbona, García, 2004) como en un origen interno, debido a la particular concepción existente entre el alma (o almas) y cuerpo para la cultura indígena (Pitarch, 2003 y 2005).

En cualquiera de los casos, nos encontramos con que, para los cristianos, la evangelización acaba convirtiéndose en una auténtica carrera por obtener el seguimiento de los fieles, con bastantes similitudes a una competición de mercado o incluso a una lucha política por los votos. Las distintas iglesias fomentan y anuncian por los altavoces del pueblo celebraciones, visitas de médicos titulados que pasarán consulta gratuita, sesiones de cine, festivales infantiles y a veces incluso venta de comida preparada.

¿Qué consecuencias tiene este fenómeno de cara a las comunidades que dependen jurídicamente de Lunaverde? De nuevo, el factor clave para lograr el liderazgo radica en el posicionamiento mediador entre cultura mestiza y cultura indígena que ejercen los líderes religiosos, y esto ocurre de manera particular en aquellas religiones que ponen en marcha

labores misioneras. En el caso de Lunaverde, la principal religión, así como la labor misionera predominante es la realizada por la iglesia católica, y es precisamente en el rol de sus misioneros donde encontramos las principales figuras de aportación de rendimientos en términos de capital social y de capital cultural. En el primer caso, porque constituyen el único vínculo que los habitantes de determinadas comunidades más alejadas de la selva tienen con la cabecera municipal. Los misioneros católicos no sólo llevan a cabo una labor evangelizadora sino que también llevan medicinas y proporcionan asistencia sanitaria a las comunidades. Su edad oscila entre los 18 y 40 años. En algunos casos se trata de maestros y en otro de estudiantes universitarios, cuya formación en el campo de la enfermería o la medicina es especialmente útil para atender los problemas de salud de las familias. En su discurso, sin embargo, se insiste en que la verdadera aportación que llevan a las comunidades es de tipo anímico:

“Son gente que necesita que se les escuche. No les podemos dar dinero, no les podemos dar ropa. Llegas allí, das la misa, haces la oración, hablas con ellos y ya les estás dando algo. Muchos no hablan español, así que yo les hablo en chol y así tienen a alguien que les escuche”.

En el el bilingüismo y el bicülturalismo radican algunos de los aspectos de liderazgo más relevantes. Aquellos misioneros que son indígenas, que han nacido y se han criado en Chiapas y son hablantes de chol, actúan como puntos de conexión entre las culturas occidental e indígena. Por eso son también fuentes de capital cultural, ya que proporcionan a la gente no sólo los valores de cada una de esas culturas sino a veces también la conciliación –cuando esta es necesaria posible- entre las dos. Por ejemplo para decidir ante una enfermedad si se debe obedecer al curandero o al médico, o para pensar si hay que mandar a los niños a trabajar al campo o enviarles a la escuela, o incluso sobre la conveniencia de utilizar o no determinadas prácticas rituales. Adicionalmente, su acceso directo a toda la población, bien a través de actividades catecumenales, misas u otro tipo de contacto directo con la gente a todos los niveles sociales y económicos, les hace ser

acreedores de la principal fuente de capital social, muy por encima de otras personalidades destacadas en la comunidad como puedan ser políticos o incluso médicos. Es así como se convierten en los generadores de valores que traspasan las fronteras de la estructura social de la comunidad.

Pero además de poseer las fuentes de capital cultural y social, si estos misioneros indígenas están empleados también como maestros de escuela o incluso como enfermeros, encontramos que poseen un nuevo recurso de liderazgo, ya que también son respetados y obedecidos debido a su conocimiento, es decir, a su capital técnico. Este capital técnico no sólo hace referencia a su capacidad para alfabetizar o educar sino también a su conocimiento para la cura de enfermedades básicas o de medidas mínimas de higiene.

En este contexto, es lógico que los misioneros indígenas tengan un discurso de mediación en el aspecto de la salud, una postura que media entre los brujos y curanderos por un lado y la “racionalidad” occidental por otro. Esta búsqueda a veces ofrece manifestaciones muy peculiares, como las que recogí en una conversación con uno de los misioneros indígenas acerca del poder de los brujos de las comunidades. En la historia, el informante me había relatado anteriormente cómo de pequeño le cogió pánico al agua la primera vez que se bañó en un río (el llamado *espanto*¹⁵) y de qué forma una bruja se lo curó años después:

Para mi la palabra brujo significa genio. Porque un brujo sabe mucho. Los inteligentes son brujos para mi. Sí crees, te pasa y estás en su poder. Por ejemplo, a veces pueden aparecer como un animal o una persona que tú conoces. Todos tenemos algún punto débil. Los brujos leen eso, te leen la mirada, la mente y penetran en el punto débil. Eso se hace a través de los ojos. Ellos aplican así un poder sobrenatural. Pero yo creo que cualquiera es capaz de hacerlo, si se entrena, si aprende rezos, si los practica. A mi en una ocasión me curó una mujer de *bukh'en*

¹⁵ Según Campos-Navarro (2002), el “espanto” o “susto” está categorizado como una de las diez enfermedades que mayor demanda de atención médica tienen en México. El manual DSM-IV de la *American Psychiatric Association* (2000) la define como una enfermedad atribuida a un acontecimiento que provoca miedo súbito atribuido a la salida del alma, dando lugar a sufrimiento y enfermedad. Los síntomas incluyen trastornos de apetito, sueño inadecuado o excesivo o pesadillas.

(espanto). Primero me miró una señora y no me dio resultado, me metía dudas. Pero luego llegó otra señora que me tocó y nada más tocarme me dice: "yo ya no te puedo curar tocándote, porque ya te ha tocado alguien antes". Entonces vi que ella supo que la otra señora me había tocado. ¡Y entonces yo sí que creí! Y me lo curó. Fuimos al río y me trató con hierbas y yo... pues se me fue el miedo al agua. Entonces vi que el ser humano tiene esa capacidad de poder en el ser humano. Los brujos saben eso, son muy inteligentes. Yo si practicase también veo que podría. A veces me voy al río y me pongo a pensar, rezo y siento y pienso con la energía del agua, con el fluir, o me voy al sagrario y me ocurre igual...

En esta narración el misionero indígena admite la posibilidad de que los brujos puedan aparecer frente a uno como un animal u otra persona, pero no considera que ello se escape a una lógica racional, o al menos de una lógica que quede fuera de su alcance y comprensión si se pusiera a practicarla y a aprender. Para él un brujo no es un mago, sino un "genio" que es capaz de hacer esas cosas. Es interesante observar la similitud entre la cura del espanto por parte del brujo con la cura de trauma en el caso de un psicoanalista occidental. Mientras que en este último caso el psicoanalista provoca en el paciente una regresión temporal y le muestra su capacidad actual para superarlo, en el caso particular que nos relata el misionero ocurre lo mismo, sólo que la regresión no es temporal sino espacial (él volvió físicamente al río con la señora que le curó). El resultado en la curación es muy similar. La interpretación que el misionero ofrece de la brujería se desarrolla en un punto donde se encuentran tanto los valores indígenas (brujos que hacen que uno "esté en su poder", que "pueden aparecer como un animal o una persona que tú conoces", que "aplican así un poder sobrenatural") como otro tipo de valores de corte occidental ("genio", "inteligentes", que "penetran en el punto débil" o incluso acudir al "sagrario").

El caso del psicoanalista y el brujo se relacionan estrechamente entre sí a través de lo que Lévi-Strauss (1963) denomina "eficacia simbólica". El papel del chamán (que en nuestro caso sería el de el brujo o bruja), al igual que el del psicoanalista, cumple una función de conexión o transmisión entre las estructuras consciente e inconsciente de la persona

afectada, en la que este último genera una relación simbólica hacia el primero. En ambos casos se trata de reordenar una situación emocional de desorden estructural. Tanto chamán como psicoanalista realizan la cura a través de hacer explícita (consciente) para el paciente una situación que a nivel emocional (inconsciente) está desajustada. La eficacia simbólica se manifiesta cuando los terapeutas o chamanes ponen en marcha un proceso de “inducción” a partir de aquello que es simbólico y que se manifiesta en el afectado. Se produce la interpretación y explicación de ese símbolo. En el caso de los psicoanalistas, esta inducción se realiza haciéndole hablar al paciente, de manera personalizada e individual hasta hacer emerger a la consciencia el significado de los símbolos. En el caso del chamán es al revés, pues es este quien habla y apela a la estructura simbólica de la comunidad del afectado, en la que él es experto (ya sea la estructura de creencias, mitos u otros elementos). Esta diferencia de procedimientos es un interesante indicador sobre el valor de lo individual en la sociedad occidental frente al valor de lo colectivo en la sociedad indígena. Una vez que se produce esa “inducción” también se produce la cura, pero esta no es simplemente debido a que el paciente reconozca un hecho determinado que anteriormente no veía, sino a que eso le capacita para crear o establecer el orden estructural de los hechos. Este fenómeno ha sido repetidamente estudiado por los etnógrafos, y uno de los más significativos ejemplos podrían ser las prácticas exorcistas en Galicia descritas por Lisón Tolosana (1990).

Es interesante observar un aspecto adicional en el caso del misionero de Lunaverde, cuando -cerca del final del relato- menciona la frase “Yo si practicasé también veo que podría”. Cabría pensar que ese carácter de “conector” o de transmisor que tiene el brujo entre las estructuras mentales de los individuos y las estructuras colectivas de la comunidad lo puede tener ahora el propio misionero, que se ve a sí mismo capacitado para cumplir con ese papel de conector, en cubrir él mismo la función que están realizando los brujos. Esto es en definitiva un elemento más de los que configuran su riqueza en capital cultural dentro de la comunidad.

3.5. Maestros escolares. *El poder de dar y el poder de quitar*

Paralelamente a los misioneros, los maestros de escuela representan otra de las figuras más significativas de poder en la comunidad. Es importante mencionar que los maestros en México están organizados en uno de los más fuertes sindicatos en América Latina. Entre de la población indígena, son tal vez las personas que mayor relación tienen con el exterior. Al finalizar la escuela secundaria (15 a 16 años), algunas familias hacen un esfuerzo para que sus hijos estudien la carrera de maestro durante dos o tres años fuera del municipio (normalmente en ciudades principales como San Cristóbal de las Casas o Tuxtla Gutiérrez). En México, los maestros más jóvenes (18 ó 19 años) suelen ser destinados a dar clases en pueblos o comunidades bastante pobres y poco atractivas para los que no están habituados a vivir en ellas. Este es el caso de Lunaverde. Pero para un maestro que haya nacido allí, no existe un especial inconveniente en volver a trabajar a su lugar de origen (más bien al contrario, según me manifestaron algunos de ellos recién licenciados y que volvían a Lunaverde con sus familias tras finalizar sus estudios en la ciudad). Tras uno o dos años cobrando un sueldo bastante superior a la media local, muchos maestros originarios de Lunaverde tienen la inquietud de volver a salir del municipio, bien para optar a un puesto de trabajo mejor pagado en la metropoli o bien para ingresar en una carrera universitaria (ya sea gracias a sus ahorros o recursos familiares o a través de becas estatales). Por eso el maestro no sólo se convierte para los habitantes de Lunaverde en un referente de enseñanza educativa sino que también representa una de las menos traumáticas opciones personales que tiene un indígena o sus hijos para poder incrementar su nivel de ingresos.

Vemos que en la Tabla 4.1 se categoriza a los maestros en las dos columnas. Por lo que respecta al liderazgo, los maestros tienen una clara capacidad de “dar” a través de la enseñanza. La importancia de la enseñanza es percibida precisamente como una de las pocas oportunidades de salir de Lunaverde y optar a mayores posibilidades laborales, bien sea en la ciudad o incluso en el extranjero. Este sería uno de los principales recursos, en términos de capital técnico, que los maestros pueden ofrecer a las familias.

Sin embargo, desde el aspecto de la violencia, los maestros tienen también un poder de “quitar”. Esta capacidad se origina en los programas estatales de becas, también conocidos como “programas de oportunidad”. Entre las mejoras sociales introducidas a partir del conflicto de 1994 en Lunaverde, todos los niños menores de quince años matriculados (enseñanza secundaria) recibieron becas, libros y material escolar, así como desayunos diarios. Adicionalmente, las madres de estos niños reciben una cantidad económica con carácter bimensual que –dependiendo de factores tales como la lejanía de la comunidad donde vivan- puede oscilar entre los 200 y los 800 pesos por hijo escolarizado. Desde hace algunos años estas ayudas, especialmente para familias con gran número de hijos, se han convertido en una parte fundamental de los ingresos familiares, y en algunas ocasiones llegan a motivar a los padres a dejar de trabajar. A partir de los quince años, si los niños continúan con la enseñanza de bachillerato (hasta los 17 años), la ayuda económica se mantiene y también se entrega directamente al alumno otra parte del dinero.

Sin embargo, todas estas ayudas económicas son controladas a través de las calificaciones obtenidas por el alumno en la escuela. Es por eso que los maestros adquieren la capacidad indirecta para administrar una de las principales fuentes familiares de ingresos. Durante el trabajo de campo, parte de mis clases de chol las recibí a través de la escuela bilingüe, tras conseguir integrarme en las aulas con los alumnos de educación secundaria. Observé que el argumento de las becas se mencionaba repetidamente en la escuela por parte de los maestros para hacer estudiar a los alumnos o disciplinar a los más retrasados. En cierta ocasión, un día el maestro denegó por motivos disciplinarios la entrada al colegio de dos estudiantes procedentes de una comunidad. Esa misma tarde los padres de los niños acudieron a buscar al maestro para hablar con él y resolver de inmediato la situación, debido a su temor de que los niños pudieran ser expulsados del colegio y por tanto perder la asignación de la oportunidad. Incidiré un poco más en esta circunstancia para desarrollar posteriormente la concepción cultural que tiene el trabajo y la remuneración económica.

Si bien el programa de la oportunidad podría verse como una política social favorecedora de la educación y el desarrollo económico en Lunaverde, también está teniendo serios efectos secundarios en la comunidad y esa es tal vez una de las políticas más criticadas a los dirigentes estatales. Por un lado, ha fomentado el aumento de la natalidad en la población, y con ello ha generado mayores necesidades sanitarias y sociales que no se están viendo atendidas. En segundo lugar, se trata de un dinero que se diluye en gasto, pero no en inversión. Entre otras cosas, porque la distinción entre gasto e inversión no tiene el mismo sentido que en occidente. Por ejemplo, porque en una cultura que entiende el tiempo como un proceso circular y repetitivo, tal vez no exista mejor “inversión” que la de disfrutar de la vida y de la satisfacción presente ¹⁶.

Cada día que se reparte la oportunidad en las oficinas administrativas del municipio, multitud de comerciantes ambulantes llegan de fuera y se agolpan en las calles, ya que saben que ese día incrementarán sus ventas debido al pago de las rentas a las familias. Por otra parte, el dinero entregado directamente a los alumnos de bachillerato (de 15 a 17 años) ha degenerado directamente en un incremento del alcoholismo en la juventud (el “trago”). Este es uno de los mayores problemas sociales de Lunaverde y está con frecuencia acompañado de situaciones habituales de maltrato y violencia familiar. Finalmente, este ingreso está paralizando la capacidad productiva agrícola y laboral de la población, pues ha provocado que muchos padres ya no necesiten trabajar para adquirir la subsistencia de sus familias. A menudo han dejado de tener la independencia que poseían con el cultivo de sus milpas y han pasado a depender del programa de oportunidad. En el siguiente epígrafe analizaré este aspecto y lo asociaré con las consecuencias particulares de los comerciantes de Lunaverde, que se sitúan en una precaria situación de liderazgo por lo que respecta a su capacidad para generar empleo.

¹⁶ En este sentido, una colega me relató la siguiente frase recogida de un informante maya que había llegado tarde a una cita: “Ustedes siempre tienen mucha prisa, siempre van corriendo y tienen que estar en algún sitio distinto. Pero, ¿para qué? Si al final vamos a llegar todos al mismo sitio”.

4. Ayudas directas y motivación salarial al trabajo. El problema de los comerciantes

En este epígrafe intentaré mostrar cómo el programa de oportunidad está establecido completamente desde una óptica y valores culturales de occidente, orientados a favorecer las economías individuales o en todo caso familiares. Este tipo de programas, que en su día tuvieron éxito en países socialdemócratas como los del Norte de Europa, también tienen un peso creciente en países como España, a través de las ayudas económicas por hijo. Pero lo cierto es que esa filosofía tiene diversas consecuencias con la forma de entender la vida desde un punto de vista indígena y en cierto modo ha provocado que las políticas sociales de origen occidental fracasen sistemáticamente. Por ejemplo, en lugares como Lunaverde, donde ni siquiera existen sucursales bancarias, la concepción del ahorro no concuerda con una idea occidental, dado que –como ya he mencionado- el tiempo no es visto en términos de acumulación lineal, sino como una repetición cíclica de los períodos de la cosecha. Esta idea causa en cierto modo que el dinero sea entendido como elemento de gasto inmediato y no de inversión, ahorro o acumulación.

Además, desde un punto de vista occidental las ayudas prestadas podrían parecer insuficientes para que una familia pueda vivir únicamente con ellas, y por tanto se espera que sea un añadido económico a sus recursos de subsistencia ya existentes. Sin embargo, los recursos tradicionales de las familias indígenas no se han basado tradicionalmente en los ingresos monetarios. Su producción (fundamentalmente agropecuaria) no tiene un valor de cambio sino de uso: el autoconsumo. Una mínima cantidad de dinero es suficiente como para conseguir esas necesidades de subsistencia o incluso -lo que es más tentador-, el suministro de bebidas alcohólicas.

Los empresarios mestizos establecidos en Lunaverde y en sus alrededores, a pesar de que el día de pago de oportunidad aumentarán sus ventas, se desesperan cada vez que llega este, ya que muchos de sus empleados no acudirán a trabajar los días siguientes, pues

probablemente permanecerán “tomaditos” en alguna cantina o tirados en medio de la calle. Algo parecido les ocurre cada vez que les pagan su salario cada quince días. La interpretación inicial que me daban muchos de estos empresarios era que los indígenas “son flojos” o “perezosos”, y que en cuanto tienen algo de dinero dejan de trabajar.

No me llevó mucho tiempo comprobar que este juicio sobre el carácter indígena estaba bastante lejos de la realidad. La jornada laboral de un campesino en una comunidad comienza a las cuatro de la mañana y puede alargarse hasta el final del día. Los albañiles de Lunaverde me despertaban a las cinco de la mañana con sus martillazos y no cesaban de trabajar hasta la puesta de sol, soportando estoicamente temperaturas que a veces superaban los 43 grados centígrados. Entendí entonces que la capacidad y disciplina de trabajo no era precisamente un aspecto ausente entre los indígenas. El problema, por el contrario parecía radicar en una concepción distinta sobre el trabajo y el salario con respecto a los mestizos.

En la teoría económica clásica la oferta laboral está concebida como una función directa con respecto a la cuantía del salario. Es decir, cuanto más salario por unidad de tiempo se le pague a alguien, más tiempo estará dispuesto a trabajar. De manera secundaria, los economistas también consideran que puede existir un importe del salario a partir del cual esta tendencia se invierte, dado que para niveles muy altos de salario se valoran más aspectos como el ocio y se trabajan menos horas. Cuando esto ocurre, la cantidad de horas que trabaja una persona no sigue una tendencia directa, sino inversa a la cantidad de salario que cobra. En la cultura occidental, particularmente basada en la acumulación monetaria como fuente de prestigio individual, esto ocurre muy raras veces y el tramo negativo (o inverso) de la función de oferta laboral con respecto al salario es prácticamente despreciable.

En la cultura indígena ocurre lo contrario. El tramo negativo de la curva (relación inversa entre salario y horas de trabajo) no sólo existe sino que es el más relevante, debido a que el valor social que adquiere la remuneración económica es muchísimo menor que en occidente. Por ejemplo, antes que acumular dinero, el interés de un indígena puede haberse en mostrar la capacidad para invitar a trago a los amigos o lograr prestigio a través de la celebración de una fiesta en la comunidad (labor típica del cargo de mayordomía). En otras palabras los rendimientos en forma de capital social o cultural cobran más valor que los de tipo económico.(Figura 4.1).¹⁷

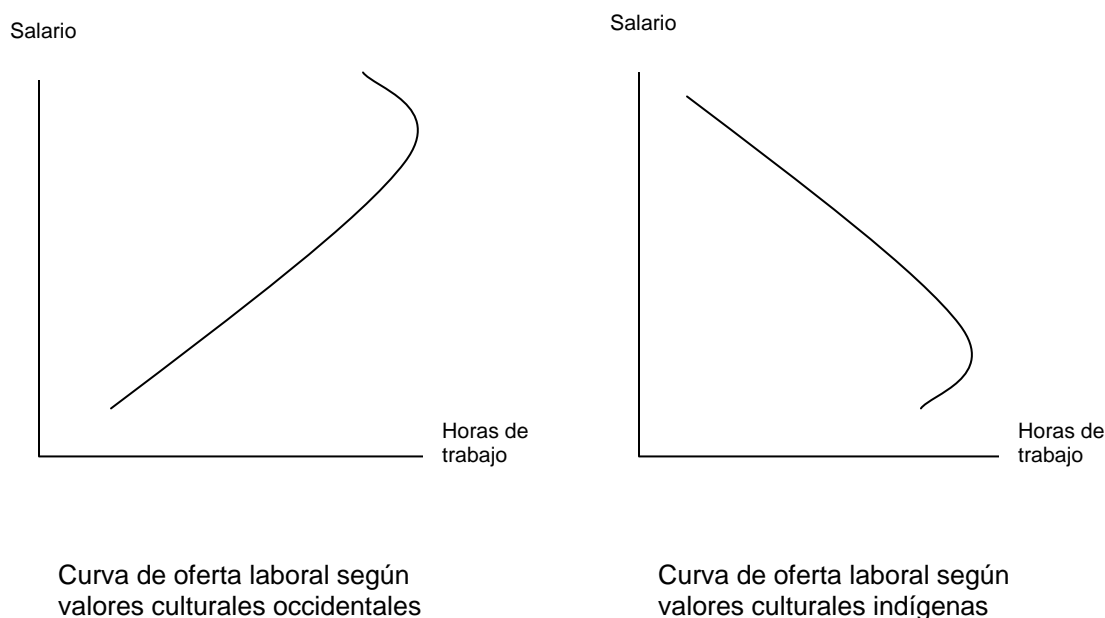


Figura 4.1. Curvas de oferta laboral según valores culturales occidentales e indígenas.

¹⁷ Según la teoría económica esta es una situación donde, desde el punto de vista del trabajador, el "efecto renta" es mayor que el "efecto sustitución". El "efecto renta" es aquel que provoca la disminución de horas de trabajo que decide realizar el trabajador cuando aumenta su salario (como gana más, decide trabajar menos). Por el contrario, el efecto sustitución es el que provoca la consecuencia contraria: el incremento de salario le motiva a trabajar más horas, ya que el salario que obtiene por hora es mayor (como gana más, esto le motiva a trabajar más y ganar más dinero). Cuando se produce un "efecto sustitución", el trabajador sustituye las horas en las que antes no trabajaba por horas de trabajo. Definir aquellas actividades que no son trabajo es algo que nos debe proporcionar la etnografía. Es habitual que la teoría económica categorice estas horas simplemente como "ocio". Esto puede resultar útil para un análisis formal, pero sesga seriamente la realidad social, puesto que lo que no es trabajo no tiene necesariamente que ser "ocio", según lo conocemos en occidente. Uno de los planteamientos de esta tesis es tratar de demostrar que los capitales o rendimientos de tipo cultural, social o técnico son otro tipo de bienes alternativos y que, aunque probablemente no estén relacionados con el ocio, también provocan la existencia de una función de pendiente negativa en la oferta de trabajo.

Por ejemplo, como veremos más adelante, la acumulación de riqueza puede ser castigada socialmente por medio de rumores, pensamientos o historias en el pueblo especulando que el enriquecido ha vendido la salud de un familiar querido. En esta situación, estaríamos contemplando la posibilidad de que el prestigio social pese más que el incremento de la renta. Volveré en breve a tratar este aspecto con un ejemplo específico.

Retomando el modelo de motivación por resultados descrito en el capítulo segundo (Cardona, Lawrence y Espejo, 2003), lo que en Lunaverde hace que una persona permanezca más horas en su trabajo no es una motivación o estímulo monetario (lo que en el capítulo segundo correspondía a una combinación de *locus de causalidad externo*, *locus de consecuencia interno*), sino fundamentalmente otra de tipo social y/o cultural donde el bien obtenido por el producto de su trabajo va a parar a la comunidad (*locus de consecuencia externo*), en forma de cosecha o fiesta, y no tanto al individuo (algo que ocurre con el salario económico occidental). Entre los factores culturales, es importante mencionar una minusvaloración del rendimiento del trabajo (refiriéndonos al producto final que se logra) cuando el asalariado percibe que su propio trabajo tiene una función de cambio más que de uso. Dicho de otra forma, un trabajo cobra mucho más sentido cuando el trabajador percibe claramente para qué sirve (cosechar una milpa o construir una casa) que cuando está formando parte de una cadena productiva, como por ejemplo cargar sacos de café de un lugar a otro a cambio de dinero. En el siguiente epígrafe veremos cómo el dinero cobra un valor cultural sensiblemente distinto en una pequeña comunidad, llegando a convertirse en símbolo de lo dañino o impuro. Esto provoca que la remuneración a través de dinero tenga consecuencias inesperadas para un empleador mestizo u occidental. De ahí que el valor de liderazgo que estos puedan tener en su capacidad de generadores de empleo (capacidad entendida como capital técnico, pero consecuentemente ligado a la remuneración financiera) quede sensiblemente limitado. Ahora bien, si la posesión acumulativa de dinero pierde fuerza como forma de prestigio social, ¿cabría pensar que el dinero tiene otro tipo de valoración distinto al de la cultura occidental? ¿Cómo es

socialmente concebido el dinero y su acumulación en la cultura de la comunidad? En el siguiente epígrafe profundizaré algo más sobre estas cuestiones a través de las narraciones sobre algunas de las personas objeto de más rumores y comentarios en Lunaverde.

5. El *tya'k'iñ*, o “Caca del Sol” ¿Por qué el dinero no remunera socialmente?

Hay un habitante de Lunaverde que suele despertar al pueblo todas las mañanas a través de un potente altavoz por el que difunde anuncios de los comerciantes locales. A lo largo del día suele vocear una media de diez a quince anuncios, cobrando un total de 15 pesos cada uno. En menos de un año había construido una casa que superaba con diferencia la altura de todas las demás en esa misma calle (tenía dos pisos). El negocio era relativamente reciente (comenzó hacía un año) y uno de mis informantes me hablaba sobre él de la siguiente forma:

“Ese hombre encontró un tesoro, según dicen. Hace un año se dedicaba a vender nieve ¹⁸ en un carrito. ¿Usted cree que se puede construir una casa como esa en un año a base de vender nieve? Pero por eso su hijo está malito. Lo llevaron al hospital y delgadito se le ve al chaparrito. Y es porque dio al hijo, que arrancó tesoro, dicen.”

Cuando una persona ostenta riqueza de forma repentina, la principal interpretación de la mayor parte de la comunidad es que lo ha hecho de forma ilegítima o bien a expensas de la vida o la salud de un familiar querido. Esta idea se repetía con frecuencia en las habladurías de los habitantes de Lunaverde y casi no había ni una sola persona enriquecida que se librara de ella. En cierta ocasión otra mujer indígena me confesó haber recibido de uno de los brujos de la comunidad la información sobre dónde podía ella encontrar un tesoro. “Está ahí, me dijo, no tienes más que ir allí y cogerlo”. Cuando le pregunté porqué no lo fue a buscar, me contestó determinante “¡No, claro que no! Yo no quiero que le pase nada a mis hijos ni a nadie de los míos”.

¹⁸ Helados

La literatura etnográfica ha mostrado repetidamente que estas historias no son específicas de Lunaverde y ni siquiera de Chiapas. La obtención ilegítima de fama o dinero a través de un intercambio con “el mal” es una constante en el imaginario cultural de muchas partes del mundo, y se encuentra tanto detrás de los relatos de una comunidad campesina como del mito occidental de Fausto. Este es un fenómeno que ha sido también estudiado desde la antropología, y en el caso de las comunidades campesinas, tal vez una interpretación parcial nos la aporte la teoría de la “imagen del bien limitado”, de Foster (1965):

“Al hablar de imagen del bien limitado me refiero a amplias áreas del comportamiento de los campesinos que están estructuradas de tal manera que los campesinos ven sus universos sociales, económicos y naturales –todo su medio ambiente- de tal forma que todas las cosas deseadas en la vida, tierra, riqueza, salud, amistad y amor, virilidad y honor, respeto y estatus, poder e influencia, seguridad y certidumbre, *existen en cantidades finitas* (cursiva en el original) y se encuentran siempre en cantidades escasas, por lo que concierne a los campesinos. No sólo existen estas y otras “buenas cosas” en cantidades finitas, sino que además no hay manera a través del poder de los campesinos de que se incrementen las cantidades limitadas.” [...]

Por ello, cuando un individuo o una familia logra un progreso significativo en términos económicos o en importe desproporcionado de otro tipo de bienes, se le ve como que lo ha conseguido a expensas de los demás, ese cambio se considera como una amenaza a la estabilidad de la comunidad.

Como digo, esta teoría se podría aplicar, aunque sólo de manera parcial, a nuestro caso en la medida en que consideremos el desprestigio que realiza la comunidad hacia el anunciante como una actitud recriminadora hacia la quiebra de la igualdad y el equilibrio comunal. Entonces, la enfermedad del hijo sería únicamente una consecuencia lógica (y tal vez justificada por parte de los habitantes) del pacto realizado por el anunciante y que indica sus malas intenciones.

La teoría de Foster se fundamenta en contemplar los recursos de una comunidad como aquello que la teoría de juegos llama “situación de suma cero”, donde lo que ganan unos es igual en cantidad a lo que pierden otros. En un caso como el del anunciante de Lunaverde,

existe un claro recelo hacia él en el pueblo. El hombre intercambia la salud de su hijo por dinero, y esto genera el descrédito social. Una interpretación occidental podría ser de otro tipo: el dinero obtenido con la venta de nieve no le valió para construir su casa, pero sí para comprar un altavoz y comenzar a ganar 150 pesos al día. Ese fue el único tesoro que le permitió construir la casa. Por otra parte, la enfermedad de su hijo era uno más de los miles de casos de infección gástrica que se suceden cada año en Lunaverde, dentro de los miembros de cualquier familia.

Pero en este caso está presente algo más. A partir de este suceso observé que socialmente existía una cierta valoración negativa con respecto a la acumulación del dinero. Esta valoración aparece en varios aspectos, comenzando por la etimología de algunos términos en la lengua chol. Por ejemplo, la palabra para decir oro (y dinero) es *tya'k'iñ*. Este vocablo se compone de la expresión *tya'* (excremento) y *k'iñ* (sol) (Aulie y Aulie, 1978). Es decir, coloquialmente, “La caca del sol”¹⁹. En otro interesante ejemplo que documenté, cabría describir una interesante práctica habitual para curar la calentura (fiebre) en los niños:

Doña Elena: Para nosotros el dinero es fuego, por eso le llamamos “Caca del Sol”. El sol no siempre da cosas buenas. También provoca el *ksiñ kristiaño*²⁰,

Sergio: ¿Qué es?

Doña Elena: Es una enfermedad. Esa enfermedad consiste en que todo el día estás acalorado, es el *bulich*²¹ nocturno. Se cura con la ropa sucia de una niña y un niño (o de un hombre y una mujer). En la noche se remoja la ropa. Dentro se ponen monedas, hay que poner monedas. Por la noche se deja todo fuera, que le llegue el frescor de la noche, y el rocío. A la mañana siguiente se recoge esa agua y se baña a la persona con ella y...¡Cosa de magia! Pues ya se quita. Yo lo he hecho muchas veces con mis niños y siempre, siempre se quita. Es así como se quita la calentura.

¹⁹ La relación entre dinero y suciedad o excrementos tiene cierta tradición en la teoría psicoanalítica. Fue planteada por Freud (1959) como constante en numerosos mitos o manifestaciones culturales, así como en la interpretación de los sueños de sus pacientes.

²⁰ Literalmente, “Vergüenza de las personas”. Obsérvese que en chol, al igual que en muchas otras lenguas mayas, la palabra para decir “persona” es un préstamo del castellano: *kristiaño*. Por otra parte, las culturas precolombinas no concebían el oro como metal precioso o moneda de intercambio, y su valor era únicamente ornamental. La denominación de esta enfermedad está estrechamente ligada con la concepción importada de “persona” (relacionada con el carácter religioso de los cristianos) que fue a su vez la que importó en América el valor del oro como dinero: metal precioso y medio de intercambio tal y como lo conocemos hoy en día.

²¹ Sudor.

Sin entrar en una interpretación completa del significado de todos los elementos que aparecen en este remedio (la ropa, la necesidad de que sea de niños de ambos sexos, las monedas, la vergüenza...), el aspecto más destacado en esta narración es la limpieza o purificación que el frescor que la noche –en ausencia de sol- hace sobre el agua con la que se va a lavar a los niños. Podría pensarse que a lo largo de la noche lo impuro ha permanecido en las monedas, y esa impureza, esa suciedad, es precisamente un excremento. Aunque este último criterio es una interpretación propia, lo cierto es que el dinero parece condensar toda esa una materia “fuera de lugar” (la suciedad de la ropa), separada ya del cuerpo y que resulta peligrosa, en un sentido similar al destacado por Mary Douglas (1991) al referirse a la concepción de suciedad existente en occidente acerca de las partes que se separan de nuestro cuerpo (como las uñas cuando se cortan, el pelo cuando se cae o las saliva cuando se escupe). Al igual que en la mayor parte de las culturas mesoamericanas, el sol para los mayas es un elemento de vida fundamental en la comunidad, y por tanto forma parte del cuerpo social. Sin embargo, aquello que se desprende de él también lo hace del cuerpo social y se convierte en algo impuro y dañino para la comunidad.

Una interpretación alternativa del remedio de lavar a los niños con ese agua podría ser la nueva integración en el cuerpo del niño de aquellos elementos desprendidos (y por tanto impuros) pero que la noche ha purificado y por tanto se pueden devolver al cuerpo. Con la prudencia de no caer en el campo de la conjetura (más que en el de la interpretación), lo cierto es que la concepción de acumular dinero permanece en la cultura indígena como un agente amenazador de la estabilidad comunitaria. Descubrir dinero (“arrancar tesoro”) es con frecuencia asociado a la muerte o a la mala salud. Ahora bien, esta idea no tiene porqué deberse a una asociación mítica o figurada y el hecho de “arrancar tesoro” es completamente posible si pensamos que en Lunaverde, como ya he indicado, no hay

oficinas ni sucursales bancarias²². Es ciertamente coherente pensar que si alguien ha ahorrado algo de dinero a lo largo de su vida lo deposita en algún lugar escondido de su casa, y su muerte o incluso el proceso de su enfermedad terminal, puede perfectamente estar asociada a ese tipo de descubrimientos por parte de sus familiares más cercanos.

La “impureza” del dinero aparece en otras figuras características de Lunaverde, como es el caso de los curanderos. Cuando un curandero presta sus servicios no se le debe pagar directamente. El dinero se deposita en un cesto o incluso se le mete en la ropa o en un bolsillo, pero él (o ella) no debe tocarlo con las manos. Por el contrario, si lo que se busca es hacer daño a alguien, sí se le puede pagar. Entonces se contrata a un brujo para que mande una enfermedad a aquel a quien se quiere dañar. Las sumas que este cobra pueden oscilar entre los 500 y los 1.000 pesos, una cantidad muy considerable para cualquier campesino. El brujo es alguien odiado con frecuencia por la comunidad, pero también muy temido y respetado por su capacidad hacer daño, de “quitar” la salud, de ostentar el poder violento (ya sea simbólico, por la creencia que se tiene en su poder, como material cuando efectivamente se cumple el deseo o encargo de hacerle daño a alguien).

A su vez, la impureza del oro es asociada con el robo y explotación de los recursos de la tierra por parte de los extranjeros, con el mal gobierno de los políticos y en general con todo aquello que simbolice un poder para “quitar”. En el imaginario católico indígena se asocia a su vez con otras prácticas religiosas, de manera similar a la que en el imaginario católico occidental se asoció durante siglos al judaísmo, representado en aquellos que valoraban el oro antes que la amistad y cuya categoría moral estaba a la misma altura que la de los ladrones o maleantes (la obra de Shakespeare “El Mercader de Venecia”, podría representar un clásico ejemplo).

²² Los servicios financieros quedan normalmente en manos de comerciantes y “coyotes”, que prestan con intereses abusivos.

A lo largo de este capítulo he intentado esbozar las principales figuras de poder que se observan en la vida diaria de un pequeño municipio como Lunaverde. Esto es lo que ha facilitado el estudio de una comunidad, entendida como un “todo” social, donde el poder social se puede detectar en multitud de figuras que intervienen en la vida diaria de un determinado lugar. El modelo de poder expuesto en los primeros capítulos de esta tesis me ha servido para estimar una categorización de estas figuras de poder dentro de este “todo” social. En los próximos capítulos, sin embargo, no recogeré un “todo”, sino que me centraré en organizaciones específicas, de claro carácter funcional y englobadas a su vez en una cultura más amplia. Como ya se comentó en la introducción, se tratará de empresas y organizaciones laborales. El análisis de tipo “múltiple” que he tratado de realizar en este capítulo a través de diversas figuras de poder en una población, pasará a centrarse sobre personas o cargos específicos en las organizaciones laborales funcionales y en el último capítulo a una problemática específica en una de esas organizaciones que requirió un proceso de intervención.

CAPÍTULO V

UTILIZACIÓN DEL MODELO (2º CASO)

LAS REGLAS DEL JUEGO. EXPERIENCIA Y LIDERAZGO TÉCNICO EN PATRONES DE UN BARCO PESQUERO DEL MAR CANTÁBRICO

El segundo escenario de esta tesis se basa en el estudio del liderazgo dentro del sistemas de producción, comercialización y distribución de valor económico en el pesquero “San Vicente”, un barco tripulado por 15 pescadores que faena en la región de Cantabria. El buque pertenece a la Cofradía de Pescadores de San Pedro, en Santander, y realiza la llamada “pesca de cerco”, basada en la captura del pescado rodeando con red a las especies reunidas en un lugar concreto del mar. El lector no familiarizado con las técnicas de pesca podrá sin embargo identificarla rápidamente, pues estos barcos realizan sus capturas generalmente por la noche, con la ayuda de focos nocturnos, y crean un característico paisaje de luces que se distingue fácilmente desde numerosos puntos de la costa. Por otra parte, este texto describe las actividades en un barco específico, y el lector familiarizado con la pesca de cerco encontrará seguramente en las descripciones realizadas algunas variaciones, particularidades o incluso expresiones que pueden mencionarse de distinta forma en otros lugares. Si bien dichas variaciones pueden afectar a numerosos factores de estudio en el mundo de la pesca, no afectarán significativamente al objeto principal de este capítulo, centrado en la formación del liderazgo en organizaciones productivas específicas.

La pesca de cerco es una de las más comunes en los mares de la Península Ibérica, junto con otras tales como la llamada “de arrastre”. La modalidad de cerco que se describirá en este

capítulo se completa en ciclos de aproximadamente 24 horas, por lo que he de advertir que en las páginas sucesivas sólo se hablará de una práctica particular de la misma. El ciclo que describiré comienza a partir de la tarde (entre las cuatro y las seis), cuando el barco parte del puerto a faenar. Durante el atardecer y anochecer busca pescado, realiza el proceso de la captura a lo largo de la noche y el ciclo finaliza cuando vuelve al puerto (ya sea el de partida u otro distinto) y vende sus capturas en la lonja. En la descripción de los procesos organizativos que tienen lugar en dicho ciclo, analizaré las dinámicas de liderazgo existentes basándome en el soporte teórico descrito en los dos primeros capítulos de esta tesis.

La primera parte del capítulo describe los aspectos más destacados de los tres procesos indicados (producción, venta y distribución del valor económico, o remuneración). Hablaré por tanto de una parte relativa a la cadena “negocio a negocio” en el sector pesquero, sin llegar al proceso de la distribución minorista del pescado y su consumo. Esta primera parte servirá de base para analizar, en la segunda parte del capítulo, los procesos de legitimación de liderazgo que posee la figura del patrón de barco y que son asignados por parte de sus seguidores (en este caso los pescadores). Si bien en el capítulo anterior, relativo a Lunaverde, destacaba la importancia de los valores sociales y culturales de la mediación como elementos claves para el ejercicio del liderazgo de una comunidad, en esta ocasión son los logros técnicos y consecuentemente económicos los que cobran importancia en la creación de liderazgo dentro de la organización. De forma similar a cualquier otra empresa, en el pesquero “San Vicente” el principal objetivo es maximizar la cantidad de dinero obtenida en la lonja, algo que como veremos determinará directamente la cantidad de retribución salarial recibida diariamente por los pescadores.

1. La producción

En la pesca de cerco el artefacto central, la red, recibe el nombre de “arte”. Independientemente del verdadero origen sobre el uso de esta denominación, para el observador externo puede tener un significado implícito, ya que llega a ser un verdadero *arte* la coordinación para el manejo de

este aparejo entre diez o quince pescadores. Con la práctica, sin embargo, parece resultar una tarea rutinaria y repetitiva. De hecho, todas las maniobras tienen lugar a través de un perfeccionado y estructurado proceso. Tan pronto como la bocina suena en el barco (indicando el inicio de la maniobra), todos los pescadores saben dónde ir y qué hacer en cada momento. Así, la rutina completa de la maniobra del cerco une varias decenas de subprocesos, ya sea individuales o en equipo, muchos de los cuales tienen lugar simultáneamente.

Para clasificar estos subprocesos he distinguido dos tipos de tareas. En el primero de ellos relaciono las tareas directamente relacionadas con la producción de la pesca u obtención de la cazada (por ejemplo, la echada del arte), y en el segundo incluyo aquellas que lo están indirectamente (por ejemplo, el mantenimiento y limpieza del barco). En el primer caso las tareas se suceden en el momento concreto en que se está capturando el pescado, mientras que en el segundo se realizan de forma continuada en el tiempo. Las Tablas 5.1 y 5.2 sintetizan las características de cada tarea, indicando su relevancia en el cálculo de las unidades salariales, que serán estudiadas al final del capítulo.

a) Tareas directamente relacionadas con la producción

Estas tareas forman en sí un proceso denominado “echada”. En orden secuencial serían las siguientes:

1-Búsqueda de la pesca: Desde la partida del puerto (generalmente después del almuerzo, unas horas antes de que anochezca) el trabajo se concentra en la cabina de mando. El patrón es responsable de localizar bancos de peces (cardumen), con la ayuda del segundo patrón y el uso de la tecnología de a bordo. Debe contar con un conocimiento técnico específico sobre el funcionamiento de este equipamiento (Fotografía 5.1). Por ejemplo, mirando los puntos de pantalla del sonar (agrupación de los peces, movimiento, cantidad, etc) debe ser capaz de distinguir el tipo de especies para asegurarse de que su captura será rentable.

TAREAS DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA PRODUCCIÓN					
Descripción de tarea	Tiempo (approx.)	Responsable/s	Artefactos y elementos principales	¿El responsable requiere de habilidades específicas con respecto a los otros miembros?	¿El responsable recibe una remuneración económica específica por realizar dicha tarea?
1. Búsqueda de la pesca	3-4 horas	2 Patrones (capitanes)	Sonar, GPS, Maquinaria, cuadrilla, secráfonos, legislación	Sí	No
2. Anclaje	20 min.	9 Pescadores	Cuerdas, ancla	No	No
3. Reunión de capturas	3-4 horas	1er Patrón	Luces, oscuridad	No	No
4. Arrío del bote de remos	12 min.	3 Pescadores	Bote de remos, grua	No	No
5. Mantenimiento de la luz	35 min.	1 Pescador en el bote	Bote de remos, focos, generadores, auriculares, clima, navegabilidad de la mar	Sí	Sí
6. Formación del cerco	15 min.	2 Patrones 1 Pescador en el bote 3 Pescadores	Garruchos, arte, volumen de voz, grúa, boya, barco	No	No
7. Cierre de la red	20 min.	2 Patrones	Arte, torno, grúa	No	No
8. Recogida de la red	15 min	1er Patrón 4 Pescadores	Arte, pescado	No	No
9. Captura del pescado	15 min.	5 Pescadores	Troel, nevera	No	No
10. Clasificación del pescado	20 min	9 Pescadores	Compartimentos de cubierta, cajas de madera, guantes	No	No
11. Almacenamiento de cajas en bodega	15 min	2º Patrón 2 Pescadores	Grúa	No	No
12. Almacenamiento en la nevera	20 min	2 Pescadores	Hielo, pico, pala	No	Sí

Tabla 5.1. Tareas directamente relacionadas con la producción

En este momento cobra relevancia la asistencia de las *cuadrillas*. Una cuadrilla es una alianza de pesqueros que comparten información sobre la cantidad y los lugares donde están faenando, de tal manera que se pueda facilitar las decisiones sobre el rumbo a tomar. Constantemente las cuadrillas se hablan entre sí por radio y lo hacen en clave, a través del uso de secráfonos, con el fin de que barcos de otras cuadrillas que intercepten sus mensajes no puedan descubrir los lugares donde hay pesca ¹.

La interacción social de la cuadrilla puede relacionarse con lo que en Teoría de Juegos se conoce como “dilema del prisionero”². Es decir, una situación en la cual una decisión “egoísta” sólo es ventajosa en el caso de que los otros participantes actúen de forma “altruista” hacia uno. En caso de que las decisiones ajenas sean también “egoístas” se produce el peor de los resultados para todos los participantes. En el caso de las cuadrillas pesqueras, cuando un patrón encuentra un importante caladero de pesca, debe informar sobre ello al resto de los componentes de la cuadrilla. Aquel que sistemáticamente no lo hace, actuando egoístamente, puede ser expulsado de la misma. La cuadrilla es a largo plazo un elemento indispensable para localizar una buena cazada y un continuo comportamiento no altruista puede ser muy dañino cuando se produce una expulsión.

Por eso al conocimiento del patrón (capital técnico) se le une la relación que el buque tenga con otros barcos (capital social), y ambos son elementos imprescindibles para el éxito económico de la jornada que acaba de comenzar (remuneración en términos de capital financiero). Una vez que el patrón posiciona el barco sobre una importante cantidad de capturas activa la bocina del barco para comenzar las labores de anclaje.

¹ Sobre los detalles, historia y funcionamiento acerca de la comunicación cifrada entre patrones de cuadrilla, recomiendo Martín Bermejo (2003).

² Formulado originalmente por A. W. Tucker. Una buena descripción del dilema del prisionero puede encontrarse en Davis (1986).



Fotografía 5.1. Cabina de control.



Fotografía 5.2. Echada del ancla.

2-Anclaje: Debido al gran peso del ancla, esta maniobra se lleva a cabo por la mayoría de los pescadores en el barco (nueve de ellos). Dos de ellos levantan el ancla desde la cubierta con la ayuda de sogas y tres más la sostienen una vez arriba. Los pescadores miran al patrón, en la cabina de mando, quien está controlando el fondo marítimo y da la indicación exacta en el momento en que el ancla debe ser lanzada al mar (Fotografía 5.2).

3-Reunión de las capturas. Una vez que el barco está anclado, se encienden los focos para mantener los peces en el mismo lugar y atraer a nuevas capturas. Las luces permanecen encendidas aproximadamente tres o cuatro horas, hasta que el patrón detecta suficiente cantidad en la pantalla del sonar y decide echar el arte. Para ello, activa la bocina del barco y todos los pescadores (buena parte de los cuales se encontrarán probablemente durmiendo) se incorporan en sus respectivas posiciones para comenzar la maniobra.

4-Arrío del bote de remos: La luz debe ser mantenida en un punto fijo del mar, de tal manera que la captura se rodeará con el arte creando el cerco. Tres pescadores colaboran para bajar el bote de remos al mar y un cuarto (llamado “botero”) permanece en el bote.

5. Mantenimiento de la luz. El bote está provisto de luces de potencia similar a las que hay en el barco, así como de un pesado generador de energía (Fotografía 5.3). Las luces del bote se encienden y progresivamente se apagan las del barco. El patrón arranca el motor y el barco comienza a cercar la pesca, mantenida con las luces del bote. El radio aproximado del cerco es de cien metros. Sin duda, el trabajo físicamente más duro de todos los pescadores es el del botero. Debe mantener una posición más o menos estática en medio de la mar con la única ayuda de los remos, ya sea bajo condiciones de lluvia, nieve o incluso tormenta. El botero del “San Vicente” me enseñaba, no sin cierto orgullo, sus cicatrices y callos, diciéndome que era relativamente normal encontrarse las manos llenas de sangre. Me comentó algunos momentos críticos que había llegado a vivir en noches invernales, pasando incluso por circunstancias en las que pensó que iba a morir en medio de la mar. La fotografía 5.3 sin embargo, fue tomada

durante una calurosa noche de verano. En la fotografía se ve al botero, sereno, fumando un cigarrillo y al mismo tiempo remando con las dos manos. En la imagen podemos detectar un detalle importante. Recibe instrucciones del patrón a través de sus auriculares, pero no necesita ningún micrófono para transmitir mensaje alguno. Su trabajo está bien definido, su función es remar y mantener la posición de los peces. Debido a la dureza del trabajo los boteros son pescadores generalmente muy respetados entre el resto de la tripulación. Todos los pescadores me manifestaron su deseo de no tener que verse obligados a hacer dicha tarea, debido en buena medida a la peligrosidad que implicaba.

6-Formación del cerco: El punto inicial del arte está marcado a través de una boya, y la parte superior de la red es sostenida por una serie de anillas denominadas *garruchos*. Uno de los pescadores, necesariamente alguien con una voz potente, comienza a contar los garruchos que se van soltando, junto con la red, a medida que el patrón pone en marcha el motor del barco. Así, el patrón, desde la cabina de control, tiene una referencia para hacer correctamente el giro del barco y completar el cerco.(Fotografía 5.4).



Fotografía 5.3. Bote, botero y focos



Fotografía 5.4. El cerco (Fotografía: Asociación Club de la Mar)

7- Cierre del arte: El segundo patrón activa la maquinaria para recoger la red, al tiempo que se va estrechando por la parte de arriba, con ayuda de la grúa del barco, de la que cuelga una polea. El bote de remos permanece fuera del cerco y los pescadores se dividen en dos grupos.

8- Recogida del arte: Uno de los grupos asiste con la recogida de la red, enrollándola y guardándola a medida que el segundo patrón la recoge con una grúa. Este grupo limpia también la red de posibles peces que queden atrapados en la malla. El *arte* corre riesgo de romperse en esta maniobra y el barco siempre lleva al menos un repuesto.

9-Captura del pescado: El segundo grupo de pescadores se prepara para capturar el pescado utilizando una especie de red metálica llamada troel³. El troel está equipado con un juego de poleas, una vara de de metal para sujetarlo y una cuerda que libera el pescado hacia el almacén del barco (Fotografía 5.5). Este es el momento más esperado por todos los pescadores, pues

³ Dependiendo de las distintas zonas geográficas, los artefactos de pesca tienen diversas denominaciones. Por ejemplo, el troel es llamado también "halador" en el País Vasco.

supone el primer indicador para conocer la recompensa de su trabajo. Mientras se realiza toda la rutina (recogida ordenada de la red, de sogas, manejo de la grúa, etc), todos –comenzando por el patrón en el puente de mando hasta los que están recogiendo el *arte*- miran y preguntan con impaciencia al grupo que maneja el troel ⁴. De la cantidad y calidad de la *cazada* dependerá el dinero que se obtenga en la lonja, y de ese dinero dependerán sus salarios.



Fotografía 5.5. Recogida de la cazada y troel.

10- Clasificación del pescado: Una vez que la cazada ha sido recogida y almacenada en los compartimentos de la cubierta, los pescadores comienzan a clasificar la cazada en cajas de madera, por especies y tamaños clasificables como unidades de venta en la lonja. También se trata de un proceso físicamente molesto y doloroso. El pescado está lleno de salientes, aletas y escamas espinosas. Incluso cuando se llevan guantes, siempre se producen heridas debidas a pinchazos. Todos los pescadores conocen a la perfección los pescados que tienen salida en el mercado y los que –bien por su tamaño o por su especie- son desechables. En este último caso,

⁴ Según comentaban irónicamente los pescadores del “San Vicente”, en una ocasión el capitán se asomó tanto para ver la cazada que casi se cae por la ventana de la cabina.

los pescados se tiran directamente a la mar. Esta acción atrae a cientos de gaviotas, que invaden los alrededores del barco y ofrecen un espectáculo sonoro y visual de particular belleza mientras está amaneciendo.

Mientras tanto, los dos capitanes ponen los motores en marcha y comienzan de nuevo el proceso de búsqueda de pesca. Normalmente, se producen a lo largo de la noche varias echadas antes de partir hacia puerto para vender el pescado (entre tres a cinco, o tal vez más dependiendo de la pesca que se localice).

11-Almacenamiento de las cajas en bodega (nevera): Una vez que termina el proceso de clasificación del pescado, el segundo patrón maniobra de nuevo la grúa para trasladar el pescado a la bodega (o nevera). Las tareas 10 y 11 no son necesarias si el pescado es de una sola especie y similar tamaño (a menudo ocurre con el bocarte o boquerón). En ese caso, se dice que el pescado “viene limpio” y es almacenado directamente a través de un tubo que va de la cubierta a la bodega.(Fotografía 5.6)

12-Almacenamiento en la nevera: Dos de los pescadores se responsabilizan de echar hielo sobre el pescado para su conservación, algo que también provoca la muerte inmediata de los peces y facilita su almacenamiento. La nevera alberga un gran bloque de nieve helada, que es picado por los dos pescadores y distribuido con palas en las cajas de pescado.(Fotografía5.7).



Fotografía 5.6. Almacenamiento



Fotografía 5.7. Picado de hielo

Como ya se ha indicado, todo el proceso descrito de producción puede tener lugar varias veces a lo largo de la noche. Mientras los pescadores clasifican la cazada, los patrones ponen en marcha el barco para buscar nuevas capturas. Si en ese momento se encuentra otra pesca importante, todos los pescadores abandonan las tareas de clasificación y el proceso comienza de nuevo, acumulando una nueva cazada en los compartimentos de la cubierta. La echada, por lo tanto, puede tener lugar tanto con ayuda de los focos como sin ellos; si bien en este último caso se requiere de más horas y la cantidad capturada suele ser mayor.

Una vez que la última cazada ha sido recogida, comienza el juego del mercado y la venta, con todas sus estrategias. Pero antes de entrar en este segundo proceso, revisaremos el segundo grupo de tareas indirectamente relacionadas con la producción.

b) Tareas indirectamente relacionadas con la producción

Podemos hacer la siguiente relación, que queda recogida en la Tabla 5.2.

13-Navegación: La fotografía 5.1 muestra una visión general de los diferentes controles en la cabina de mando. Dirigir la navegación de un pesquero es un trabajo complejo que requiere la obtención de una titulación específica como patrón. En el “San Vicente” había cuatro personas en posesión de dicho título: el primer y el segundo patrón, un pescador que también cubría el oficio de mecánico a bordo y otro pescador que con anterioridad había patroneado otro barco⁵. Es importante observar que el cargo de patrón en un barco no otorga, por sí mismo, ningún derecho salarial especial. Como veremos más adelante, en el caso particular del pesquero “San Vicente” los patrones eran también armadores (propietarios) del barco. Esto les proporcionaba mayor remuneración económica, pero no el hecho de que fueran patrones.

⁵ En este caso particular, el barco patronado por dicho pescador fracasó en una maniobra de remolque durante el naufragio de otro barco. Tras esta mala experiencia, no quiso volver a ejercer el puesto de patrón nunca más.

TAREAS INDIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA PRODUCCIÓN					
Descripción de tarea	Responsable/s	Artefactos relacionados	¿Tarea en mar o en tierra?	¿El responsable requiere de habilidades específicas con respecto a los otros miembros?	¿El responsable recibe una remuneración específica por realizar dicha tarea?
13.Navegación	1º y 2º Patrón	Puente de mando	Mar	Sí	No
14.Limpieza del barco	2 Pescadores	Productos de limpieza, Nevera, hielo	Tierra	No	Sí
15.Mantenimiento mecánico	2 Pescadores	Maquinaria, aceite, gasóleo, repuestos, etc.	Tierra y mar	Sí	No
16.Suministros y logística	1 Pescador	Pilas y baterías, cuerdas, equipo del barco, etc.	Tierra y mar	No	No
17. Cocina	1 Pescador	Comida, instrumental de cocina	Tierra y mar	Sí	Sí
18.Mantenimiento y reparación del arte	2 Asistentes en el puerto (mujeres)	Arte, materiales de costura	Tierra	Sí	Sí
19. Custodia del barco	1 Asistente en el puerto	Repuestos, hangar	Tierra	No	Sí
20. Contabilidad	2º Patrón	Mercado	Tierra y mar	Sí	No

Tabla 5.2. Tareas indirectamente relacionadas con la producción

14-Limpieza del barco: Dos de los pescadores están a cargo de la limpieza. Cuando el barco está atracado en el puerto y la tripulación se encuentra en tierra, limpian todas las dependencias (ranchos⁶, cocina, comedor, etc). También lavan los platos después de cada comida. En el “San Vicente” esta tarea la realizaban los pescadores más jóvenes, y son denominados “pinches”. El patrón justificaba esta labor con cierto orgullo: “Los pescadores tienen su dignidad y deben vivir en un lugar limpio como cualquier otra persona”. De alguna manera esta expresión también categoriza las labores del barco. Incluso aunque eran pescadores quienes hacían esa labor (en este caso aprendices), realmente se trataba de un trabajo “de tierra” (la limpieza del barco se hacía sólo mientras estaba atracado). Para el patrón, el papel de los pinches –pese a que fueran también empleados de la tripulación- era en realidad concebido como un trabajo externalizado,

⁶ Camarotes.

que no se relacionaba directamente con todas las demás tareas de la producción, ya fueran directa o indirectamente relacionadas con la misma.

15- Mantenimiento mecánico: Uno de los pescadores (que en este caso también poseía el título de patrón de embarcación) era el primer mecánico, y tenía un asistente. Ambos tenían conocimiento y experiencia para mantener e incluso reparar la maquinaria del barco, si bien esto no implica recibir una remuneración específica aparte. Esta tarea proporciona también cierto entretenimiento en el oficio de la pesca, donde se transcurren largos horas muertas (y a menudo muy aburridas) mientras se espera la recolección de la cazada por los focos con las máquinas paradas. Además, estos pescadores disponen de un lugar específico donde poder dormir junto a la sala de máquinas, separados del resto de la tripulación (algo que también ocurre en la parte superior para los patrones). Aunque este pequeño camarote sea mucho más ruidoso, es muy práctico en los momentos en que las maquinarias están paradas, que son precisamente las horas más tediosas por lo que a espera respecta y se convierten en uno de los mejores lugares para dormir.

En la parte analítica de este capítulo incidiré en la remuneración no económica que reciben los distintos pescadores del barco en términos de privilegios en el propio lugar de trabajo. Para pensar en términos de remuneración no económica en un pesquero es adecuado que me refiera a lo que Richard Sennett (2004), utilizando un concepto del antropólogo Daniel Defert, describe como “sistema de economía de *domus*”. Es decir, un modelo de producción donde el trabajador vive literalmente en su lugar de trabajo, obteniendo la vivienda, la comida y la ropa directamente de la unidad productiva, representada en la figura del propietario o el amo.

16- Suministros y logística: Es responsabilidad de uno de los pescadores, que se encarga de los repuestos y mantenimientos necesarios en el barco, tales como reemplazar las baterías para las boyas luminosas o almacenar las cuerdas y otro tipo de aparejos. Mantiene un pequeño almacén con dichos suministros y compra en el puerto los suministros necesarios.

17-Cocina: En el “San Vicente” el botero hacía también la labor de cocinero. Tal vez esta pueda ser una de las razones por las cuales la comida en el barco era abundante y –como opinión subjetiva- excelente. El cocinero era también un marinero de fuerte complexión –necesaria para mantener el bote estable durante la maniobra del cerco- y consecuentemente un hombre de buen apetito. Igualmente, estaba a cargo de realizar la compra diaria de la comida. Si pensaba en cocinar pescado o bien apartaba los mejores peces de la pesca o simplemente compraba un buen género a algún barco conocido antes de que este la vendiera en la lonja. Sin embargo, no se debe pensar que en los barcos pesqueros se consume prioritariamente pescado. Un menú diario en un barco de pesca puede seguir cualquier estándar de dieta, si bien en mayor abundancia debido a al esfuerzo físico necesario para el oficio de la pesca. Se realizan cuatro comidas, un desayuno sobre las ocho de la mañana (huevos, bacon o panceta, tostadas, mantequilla, chocolate, galletas, leche o café), una comida sobre las dos de la tarde (tal vez un cocido completo de sopa, garbanzos, verduras y carne), una merienda (leche, chocolate, galletas) y una cena sobre las nueve de la noche (verdura, pescado y postre).

18-Mantenimiento y reparación del arte: dos de las mujeres de los pescadores del “San Vicente” se encargaban de reparar la red en el puerto base (Santander). El barco tiene un angar donde a su vez se mantiene un almacén de repuestos y varias redes. Cada viernes el barco llega a su puerto base, donde permanece atracado el fin de semana. Los pescadores transcurren el sábado y el domingo con sus familias y al lunes siguiente se sustituye el arte por otro reparado si es necesario. Este es el único trabajo que observé llevado a cabo por mujeres. A pesar de que –según me informaron mis compañeros de barco- existen mujeres trabajando como pescadoras, es algo relativamente raro.

19-Custodia del barco: Mientras el barco está atracado, una persona está a cargo de custodiarlo en el puerto. Normalmente es alguien relacionado con la cofradía y está también a cargo de varios angares y buques mientras permanecen en el puerto.

20-Contabilidad. En su función de conexión entre los procesos, la contabilidad registra los flujos financieros entre producción, venta y retribución económica. Se lleva a cabo por el segundo patrón.

Como más adelante explicaré, la remuneración de los pescadores se hace sobre una unidad básica de salario llamada soldada y la distribución se produce de forma relativamente equitativa entre los miembros (como norma general, una soldada por pescador). Las tareas que realiza cada uno sin embargo son distintas y la preferencia o valoración de cada una por parte de los pescadores también lo es. Por ejemplo, la valoración de los trabajos varía en función de su grado de dureza, de su peligrosidad, de la titulación requerida para los mismos o de la incomodidad de su realización. A esto se le añaden factores de valoración tales como la antigüedad en el oficio del pescador o el grado de propiedad que tienen sobre el negocio. Por lo tanto, se hace necesaria la existencia de alguna manera alternativa –diferente al salario- de remunerar y por tanto compensar esta redistribución comunizada del dinero a través de otros tipos de remuneración no económicas. Esta es una observación en la que profundizaré a lo largo del apartado correspondiente a la distribución del valor añadido económico.

Una producción adicional

Hay un curioso entretenimiento que conviene mencionar. Durante las largas horas de espera con los focos encendidos, muchos pescadores duermen, otros juegan al ajedrez (son muy buenos jugadores) y a menudo otros pescan *maganos* (calamares) con sedal (algo que también realizan con gran destreza). Después de varias horas se llega a reunir una buena cantidad de maganos, y suele ser la primera producción de pescado que se realiza en el atardecer. Es más habitual que los maganos vendidos en la lonja procedan de la pesca de arrastre, en lugar de llegar de los barcos de cerco. Sin embargo, la pesca de arrastre también daña la calidad de las especies, ya que estas permanecen en la red durante bastante tiempo mientras las naves “barren” las especies del fondo marino. En el caso de los maganos su piel se araña y su color se queda

rosado, en lugar de oscuro. En cambio, si el magano es capturado a través de sedal y mantenido en hielo de inmediato, su valor para el mayorista aumenta. Así es como lo hacen los pescadores de sedal. En el “San Vicente” dicha pesca pertenece a los propios pescadores, no forma parte de la mercancía que “oficialmente” vende el barco en la lonja y su venta se suele hacer “en negro”, a través de un acuerdo directo con el mayorista.

2. La comercialización

Realizaré la descripción del proceso de comercialización de forma secuenciada, desde la decisión del puerto de llegada por parte del patrón hasta la venta de la pesca en la lonja.

a) Decidiendo sobre el puerto de llegada

En el momento de comenzar la marcha hacia el puerto empieza entre los distintos buques la búsqueda de una maximización económica en la venta de la pesca. De alguna manera podemos entender que se trata de un juego de suma cero, si suponemos que la cantidad monetaria total entregada por los compradores (que también compiten entre sí) es un importe específico que será repartido entre los buques ofertantes. Es decir, la parte de ese importe que logre llevarse uno de los buques será lo que no logren llevarse el resto ⁷. En caso de que todos hayan conseguido una buena pesca los precios bajarán y en caso de que esta haya sido muy escasa los precios subirán, en línea con una dinámica mercantil muy próxima a la competencia perfecta bilateral entre buques ofertantes y mayoristas demandantes.⁸

Una vez que ha finalizado la última echada, el patrón arranca el motor del barco para ir a la costa. Aún tiene varios minutos para pensar a qué puerto irá. En ese momento se produce una intensa actividad en la cabina de control. El patrón intercambia mensajes de radio con una serie de actores, principalmente mayoristas y barcos de la cuadrilla para ver qué han pescado otros

⁷ Rubio-Ardanaz (2003) indica cómo la Teoría de Juegos se comenzó a aplicar a los estudios sobre la pesca con prometedores resultados, si bien algunos factores contingentes como los vientos o la inestabilidad de la mar limitaron considerablemente dicha aplicabilidad.

⁸ En alguna ocasión, sin embargo, el patrón me comentaba haber sospechado de la existencia de acuerdos de competencia desleal entre los mayoristas; estableciendo precios máximos de forma tácita y provocando lo que en economía se llama situación de monopsonio o monopolio de compra.

buques por la zona. La decisión sobre el puerto de llegada pasa por pensar en la respuesta a una serie de preguntas, algunas de las cuales son:

- a) ¿Qué especies tiene nuestro barco y qué especies tienen los demás?
- b) ¿Qué cantidad llevamos nosotros y qué cantidades tienen ellos?
- c) ¿Qué puerto es el más cercano?
- d) ¿Qué hora será la mejor para llegar a puerto? ¿Hay aún tiempo para realizar otra echada si detectamos algo por el camino?
- e) ¿Qué tipo de especies se suelen vender mejor en el puerto más cercano?
- f) ¿Conviene llegar pronto o conviene llegar tarde, según la cantidad que tienen los demás barcos? ¿Qué harán los otros?
- g) ¿Hay algún mayorista que normalmente se interese por las especies concretas que llevamos en la bodega? Si es así, ¿Sería posible apalabrar un acuerdo con él para ir a un puerto concreto?

Por lo tanto a la decisión “espacial” sobre el puerto al que se llegue se une una decisión “temporal” sobre la hora a la que conviene llegar, y esas dos decisiones dependen a su vez de las posibles respuestas a estas preguntas que a menudo se condicionan unas a otras. En este sentido la experiencia y conocimientos del patrón vuelven a ser un elemento fundamental. A la experiencia descrita en el apartado anterior del patrón como decisor en el proceso de producción en la organización interna del barco se le une otra experiencia relativa al proceso de comercialización de la producción en la organización externa del mercado. De ahí que el patrón constituya un actante central en una compleja red que conecta su conocimiento con una amplia gama de artefactos, legislaciones, competidores, compradores o puertos, por citar algunos de los elementos relacionados.

Por ejemplo, con respecto a las variables para responder la cuestión “a”, el patrón me informó de que algunas especies se venden mejor en algunos puertos que en otros. Así ocurría por ejemplo con el chicharro o la caballa, que solían tener mejor salida en determinadas lonjas de las costas

vascas, mientras que la sardina o el bocarte se solían vender mejor en los puertos de Cantabria. Esto estaba probablemente relacionado con los canales de distribución en cada uno de los lugares. En relación a la pregunta “b”, los compradores de algunos puertos eran normalmente minoristas que vendían el pescado localmente, compraban menos y solían pagar el kilo a un precio algo mayor, mientras que en otros puertos se trataba principalmente de mayoristas y pagaban menor precio por kilo pero compraban mayor cantidad. Las anteriores cuestiones, por otra parte, entran en interdependencia con preguntas como la “c” o la “d”. El pensamiento, en palabras del patrón, era: “¿Cuánto gasóleo nos va a costar llegar a ese puerto que está más lejos? Pues igual no nos compensa y mejor nos quedamos acá, ¿Y si entonces llegamos más tarde por ir más lejos? ¡Tienes que pensar en todo y saber qué te conviene!”

La complejidad de tener que pensar en ese “todo” tiene que ver con el grado de inteligencia, experiencia y madurez del patrón. Esta capacidad (capital técnico) es el punto clave para obtener su liderazgo ante la tripulación, especialmente cuando los rendimientos de ese capital se traduzcan en términos económicos para los pescadores. En un espacio pequeño, donde la convivencia es constante, todos los pescadores observan estas actitudes y también adquieren práctica para saber qué los razonamientos son los más adecuados. Por eso la decisión principal que se tome en la cabina de mando por parte del patrón (asesorado por el segundo patrón) es objeto a su vez de especulaciones en la parte de abajo del barco, la cubierta o la bodega, por parte de la tripulación que en ese momento clasifica o desecha la cazada.

Este juego hacia la elección del puerto también se puede complicar incorporando variables sociales y culturales. Por ejemplo, el patrón me comentaba la hostilidad que se daba en algunos puertos de la costa cantábrica hacia pescadores de determinadas regiones. El puerto no sólo es un lugar donde hay una lonja, sino también un lugar donde el barco obtiene suministros y donde los pescadores transcurren todo el día. A veces había ocurrido que los responsables del puerto se negaban a vender hielo o suministros para el barco, o que simplemente les decían que se habían agotado sin que fuera ese el motivo aparente. Normalmente cada puerto tiene su lonja,

gestionado por una cooperativa (la cofradía) a la que pertenece su flota. Pese a que está prohibido poner cualquier tipo de trabas a cualquier buque que venda legalmente su pesca, es posible que algunas cofradías favorezcan más a unos barcos que a otros. Sin embargo, en términos generales, a las cofradías les interesa la afluencia del mayor número posible de buques, pues sus ingresos –como veremos- son comisiones de las ventas que estos obtengan en su lonja, y cuantos más buques lleguen más comisión reciben. Otras veces, la tripulación puede preferir más un determinado puerto, en función del pueblo del que se trate y sus lugares de ocio (aunque la decisión no es de la tripulación, sino del patrón, estas preferencias pueden ser un factor a influir), ya que es habitual realizar una ronda de bar en bar a la hora del aperitivo. En algunos particulares periodos políticos, los patrones pueden mostrar también más adversidad a unos lugares que a otros. Algunos puertos del País Vasco, por ejemplo, se vieron afectados en este aspecto durante la época más conflictiva en los años 90. Aunque las razones de tipo económico, en su sentido más formal, son teóricamente las de mayor peso en la decisión del patrón, es importante distinguir el grado de influencia que estas variables pueden llegar a tener, no sólo en el patrón, sino también en los pescadores y por tanto en la capacidad del primero para entender lo que los segundos pueden estar pensando.

Por eso la legitimidad y respeto al patrón depende de tomar una decisión adecuada que conduzca a la obtención de un buen resultado económico en el mercado pero puede estar influida por muchas más variables. Este respeto no sólo condiciona a la tripulación del barco, sino también al personal de la lonja e incluso a los competidores. El mejor patrón se convierte en un líder completo gracias a dicha experiencia y conocimiento técnico del oficio. En el caso del “San Vicente”, se trataba de un hombre que gozaba de gran respeto y autoridad. En más de una ocasión le oí hacer callar murmullos y opiniones entre grupos de pescadores cuando se hablaban sobre asuntos de pesca respecto a determinadas especies o técnicas de captura.

A medida que el patrón recoge la información a través de radio, haciéndose una idea de lo que tienen los demás barcos y su posición geográfica, escoge el puerto de llegada y pone rumbo

hacia la lonja. En las imágenes que se muestran en este capítulo, la decisión le correspondió al puerto de Pasajes, en el País Vasco.

b) La Lonja

Observemos la Fotografía 5.8. Es una fotografía tomada momentos después de la llegada del pesquero a puerto. En este caso, la hora era las 7.30 de la mañana y el barco fue el primero en llegar. La prioridad para subastar el pescado en la lonja sigue estrictamente un orden de llegada. El patrón estimó que iba a haber bastante género similar al suyo en otros barcos, por lo que prefería vender el primero, aunque fuera a un precio menor (en este caso, la mayor parte de las capturas eran chicharro). Podemos observar varios actores implicados en la escena realizando varias actividades. Todos ellos están integrados a su vez en una red de normas, costumbres y manejando una serie de artefactos. Incluso hay animales implicados como principales protagonistas (como son las distintas especies de pescado). A partir de la imagen, trataremos de describir un esquema etnográfico de lo que sería el escenario de actores-red.

Hombre en el puerto

La primera persona que vemos a la izquierda de la imagen es un hombre sonriente, con la mano derecha en el bolsillo y hablando por un teléfono móvil que sujeta con su mano izquierda. Observemos su ropa: unos zuecos de goma, de color verde y unos pantalones con la pernera bastante corta. Los zuecos impermeables nos pueden hacer pensar que es un pescador, pero pronto vemos que no es así. En la imagen los pescadores llevan una vestimenta común que él no lleva. Todos visten impermeable, guantes y gorras, y ninguno de ellos ha desembarcado aún. Este primer actor está mirando, a pie de puerto, las especies que lleva cada barco. Los zuecos de goma le son útiles para entrar y salir de los buques mientras inspecciona su pesca. Simultáneamente informa a alguien sobre las cantidades y calidades de lo que está viendo. Se trata del agente de un mayorista y posiblemente habla con su jefe, que a la vez está recibiendo información sobre barcos en otros puertos y da las órdenes sobre lo que debe intentar comprar cada uno.



Fotografía 5.8. Llegada al puerto

Las cajas de madera

Fijémonos en los pescadores. Algunos parece que fijan su atención hacia la parte izquierda de la fotografía, es decir, la zona del puerto que está a la altura de la popa del barco. Es el lugar donde una grúa descargará las cajas de madera. Hay un detalle importante en el color de las cajas. Aquellas que están vacías (hacia el centro de la imagen, apiladas en la esquina posterior del barco) tienen un color más claro que las que contienen pescado, debido a la humedad de estas últimas. Previamente a la llegada al puerto, las cajas con pescado se mojan con abundante agua. Ingenuamente pregunté al patrón si el objetivo de esa lavada era limpiar el pescado para que tuviera mejor efecto a la entrada en el puerto. La respuesta, riéndose, fue: “sí claro, es para eso...y también para que pesen más en la balanza”.

La subasta

El pescado tiene un importante condicionante, especialmente en la dieta española: se valora más cuando está fresco. Los peces tienen que haber muerto como máximo unas horas antes de su venta o incluso de su consumo. Esto hace que el proceso de la subasta en la lonja sea extraordinariamente ágil y rápido. En apenas una hora en una lonja principal de la costa cantábrica se pueden vender entre quince y cincuenta toneladas de pescado. Al igual que en la producción, se pone en marcha un proceso donde todos saben exactamente cuál es su papel.

El pescado es inspeccionado por los empleados de la lonja. Es pesado en las balanzas y separado en lotes individuales para su oferta. Si los lotes son grandes, se lleva una caja como muestra para que lo vea todo el público. Entonces comienza la puja (Fotografía 5.9). En la lonja, cada mayorista o comprador tiene un asiento específico, conectado a través de un botón con la cabina central. Hay una gran pantalla a la vista de todo el público indicando qué barco está vendiendo en cada momento, la especie que vende, la cantidad y el precio de partida por kilo. La puja es a la baja, de tal manera que el precio inicial en pantalla es considerablemente alto y comienza a disminuir segundo a segundo hasta que uno de los compradores está interesado y presiona su botón. Eso significa que el trato está hecho y se pasa de inmediato al siguiente lote. Una vez que el barco ha finalizado de vender su mercancía entra el género del siguiente buque en la lonja.

Puede ocurrir que ningún comprador está interesado en la mercancía. En ese caso el precio por kilo disminuye a cero sin que nadie haya presionado su botón, el buque se llevará sus peces de nuevo a la bodega y los tirará en alta mar (nunca en tierra, sería muy humillante y manifestaría abiertamente el fracaso ante los ojos de todos los actores. Debe llevarse a cabo en completa "privacidad" y con el menor número de testigos posible). Como más adelante comprenderemos, para el dueño del barco supondrá un gasto sin ingreso, para los pescadores un trabajo sin salario, para el mar significará haber entregado peces vivos a cambio de otros muertos que ya no se reproducirán más y finalmente, para el patrón, una clara pérdida de su capital simbólico

ante los ojos de su tripulación, del resto de los pescadores de otros buques, de la cuadrilla y –lo que puede ser más grave- de los pescadores enrolados en aquellos buques que pertenezcan a su misma sociedad civil ⁹. Siguiendo los planteamientos de esta tesis, esta pérdida de capital simbólico en el patrón se traduce en una pérdida de sus recursos para remunerar a la tripulación (o para “dar”) y por tanto una pérdida de liderazgo.



Fotografía 5.9. Subasta en lonja

Si bien esta circunstancia no es muy frecuente, pude contemplar situaciones en las que el pescado de algunos barcos se quedó sin vender. En cierta ocasión la especie echada a perder en un pesquero era casi una tonelada de samaniegos (pez escorpión), un género que tiene muy poco consumo en el mercado final y que adicionalmente es verdaderamente detestado por los pescadores, especialmente por su peligrosidad. Más adelante se citará otro ejemplo –en el caso

⁹ No siempre cada buque constituye una sociedad mercantil por sí mismo, sino que en ocasiones puede compartirla por dos o más buques, que reparten equitativamente la suma de todas sus ganancias, independientemente de quién haya pescado más.

de los delfines- que provoca unos sentimientos en los pescadores completamente opuestos al del pez escorpión, y que precisamente por ello tampoco tiene salida en el mercado. Las especies no comerciales que suelen entrar en las redes se denominan coloquialmente “basura”, algunos ejemplos son el patelo (pequeño cangrejo que se engancha a menudo en las redes), la roda (o “pez luna”, que suele ser presagio de mal tiempo) y el mule (un pez que a menudo se encuentra en los puertos y desagües, alimentándose de residuos).

3. Mercado de trabajo y distribución del valor añadido económico

La unidad salarial es denominada “soldada”. Cada día se calcula la correspondiente soldada en función de la venta realizada en la lonja. Utilizaremos un ejemplo para que nos sirva como modelo numérico en la descripción.

Un importe aproximado de venta puede ser 6.000 euros diarios (valores del año 2002). Una vez que el pescado ha sido vendido, los mayoristas a los que se les han adjudicado los lotes pagarán dicho importe directamente a la lonja, contra factura emitida por esta (o por la cofradía que la coordine), incluyendo su correspondiente IVA. El pago por parte del mayorista se efectúa en un plazo de dos semanas. Inmediatamente después de la venta, uno de los apoderados del barco, normalmente el propio patrón, recoge un cheque emitido por la lonja a nombre de la sociedad civil del buque. Una vez a la semana se realiza el pago a los pescadores.

La primera deducción del importe de venta es una comisión del 3,5% para la lonja. En este caso, el importe correspondiente serían 210 euros. Hay un importe fijo de 400 euros relativo a los gastos por suministros, tales como comida, pilas, gasóleo y demás repuestos que también se deduce. Del importe que queda, un 20% corresponderá a gastos por seguridad social. En este caso serían 1.200 euros (corresponden al coste diario de seguridad social de un total de 18 personas). Además de estas deducciones el dueño del barco (armador) recibe un 50% del total vendido (en este caso 3.000 euros). El importe neto que queda tras las deducciones es por lo tanto 1.190 euros. Teniendo en cuenta que en el barco el total de unidades de trabajo (que como

explicaré posteriormente, no son exactamente lo mismo que cantidad de trabajadores) son 19, el valor de la soldada –haciendo la división- es un total de 63 euros. La Tabla 5.3 resume el cálculo de dicho valor de soldada, mientras que la Figura 5.1 representa gráficamente la distribución proporcional del valor añadido económico.

Importe de venta en la lonja (Euros)	6.000
Deducciones:	
Comisión para la lonja (3,5% del total)	(210)
Gastos del barco (Comida, hielo, pilas, repuestos, etc)	(400)
Seguridad social (20% del total)	(1.200)
Retribución al armador (50% del total)	(3.000)
Importe total de las soldadas	1.190
Unidades de trabajo	19
Valor de la soldada	63

Tabla 5.3. Cálculo del valor de la soldada

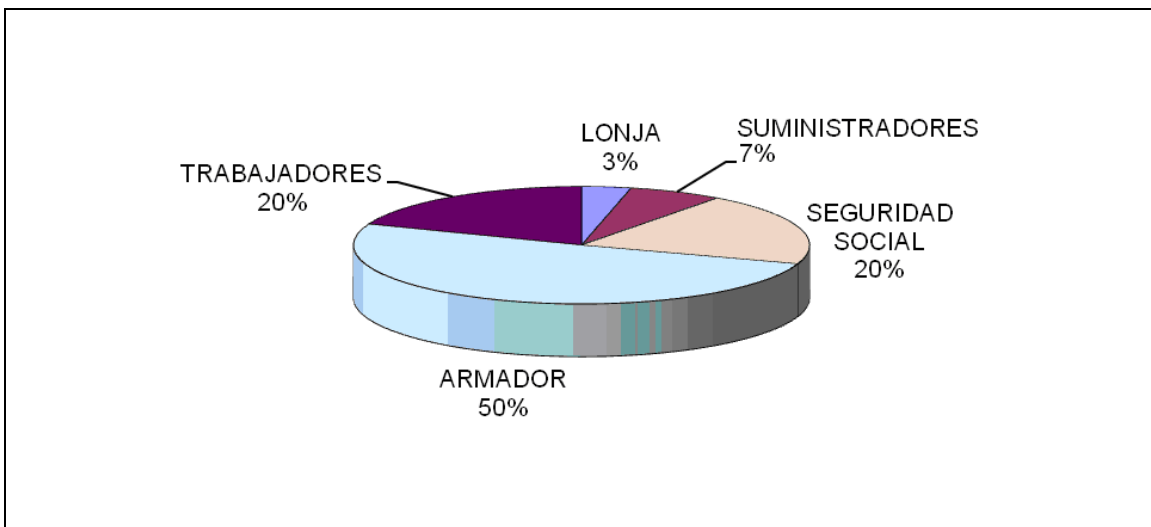


Figura 5.1. Distribución del valor añadido económico

La soldada es la unidad base para el cálculo del salario de cada empleado. Cada uno de ellos recibe una determinada cantidad de soldadas, dependiendo de la cantidad de tareas remuneradas que realicen y que he descrito en el apartado de producción, en las Tablas 5.1 y 5.2. En nuestro caso, las 19 soldadas estaban distribuidas entre un total de 18 personas. Dichas personas eran:

- 1 Armador, que también está considerado como un trabajador.
- 14 pescadores, incluidos los patronos.
- 2 mujeres, reparadoras del arte.
- 1 Asistente en puerto, responsable de la custodia del barco.

La tabla 5.4 representa la división de soldadas entre las tareas.

Número de personas realizando la tarea	Responsable de Tarea (remunerada)	Unidades de trabajo totales (soldadas)
1	Propietario	2,00
14	Pescadores (incluidos los patronos)	14,00
1	Cocinero	0,25
1	Botero	0,25
2	Pinche	0,50
4	Encargado de nevera	1,00
1	Asistente de puerto (trabajo de tierra)	0,50
2	Mantenimiento de las redes (trabajo de tierra)	0,50
TOTAL DE UNIDADES DE TRABAJO (SOLDADAS)		19,00

Tabla 5.4. Cantidad de soldadas y distribución por tareas

Asimismo, la Tabla 5.5 representa el importe exacto de dinero que recibía cada una de las 18 personas implicadas en todo el proceso. Por ejemplo, el pescador que realizaba la tarea de botero cobraba por ello 0,25 soldadas pero también realizaba la tarea de cocinero (otras 0,25 soldadas más) y naturalmente la de pescador (1 soldada más). Es decir, cobraba un total 1,5

soldadas, que equivale a un 50% más de salario que la mayor parte de los pescadores que sólo cobraban 1 soldada. La lista reflejada en la Tabla 5.5. especifica entre paréntesis aquellas tareas adicionales que realizaban los empleados pero que –como hemos visto en el apartado de producción- no estaban específicamente remuneradas como tales en términos monetarios. Si bien las tareas y número de empleados que aquí se describen pueden sufrir ligeras variaciones entre unos y otros barcos, este ejemplo es una muestra relativamente extrapolable a otros buques de pesca de cerco en la costa cántabra.

Trabajador	Lista de tareas	Soldadas	Salario del día (EUR)
1. Propietario	Armador, pescador (y 1er patrón)	2,00	125
2. Pescador	Pescador, cocinero, botero	1,50	94
3. Pescador	Pescador, pinche, nevera	1,50	94
4. Pescador	Pescador, pinche, nevera	1,50	94
5. Pescador	Pescador, nevera (y mecánico)	1,25	78
6. Pescador	Pescador, nevera	1,25	78
7. Pescador	Pescador (y 2º patrón)	1,00	63
8. Pescador	Pescador (y mecánico)	1,00	63
9. Pescador	Pescador (y responsable de repuestos)	1,00	63
10. Pescador	Pescador	1,00	63
11. Pescador	Pescador	1,00	63
12. Pescador	Pescador	1,00	63
13. Pescador	Pescador	1,00	63
14. Pescador	Pescador	1,00	63
15. Pescador	Pescador	1,00	63
16. Res.angar	Empleado en tierra	0,50	31
17. Rep. arte	Mujer en tierra	0,25	16
18. Rep. arte	Mujer en tierra	0,25	16
TOTAL		19,00	1,190

Tabla 5.5. Salario de cada trabajador en función de sus respectivas tareas

4. Análisis de tareas, organización laboral y creación de liderazgo

El caso de los pescadores cántabros del “San Vicente” nos ofrece interesantes reflexiones sobre la formación del liderazgo técnico en una organización laboral. Si bien en el próximo capítulo veremos un escenario en que el capital técnico reside básicamente en la preparación y experiencia de los empleados situados en la base de la organización, en este caso el capital técnico de la organización se encuentra en la parte más alta, en la figura del patrón. Analicemos cómo aparecen los aspectos técnicos en las distintas tareas.

a) El valor de la experiencia visto a través de las tareas

En las Tablas 5.1 y 5.2 se puede ver cómo de las 20 tareas totales existen un total de 7 en las cuales sus ejecutores deben poseer una formación o preparación específica adicional con respecto al resto de los tripulantes. Esta formación puede haber sido adquirida de forma externa (por ejemplo, un curso de patrón de embarcación), mediante la propia experiencia en la carrera laboral del pescador (por ejemplo, la llevaduría de las cuentas) o bien a través de ambas (por ejemplo, manejo del sonar).

De esas 7 tareas (búsqueda de la pesca, mantenimiento de la luz, navegación, mantenimiento mecánico, cocina, reparación del arte y contabilidad) tres de ellas son realizadas directamente por el patrón o 2º patrón. Es decir, el patrón no sólo es el responsable de que se ejecuten las tareas del barco en su conjunto sino que además ejecuta personalmente las más importantes o buena parte de aquellas que requieren formación específica con respecto a los demás tripulantes. La estrecha relación entre dirección de unidad productiva y ejecución de tareas productivas contrasta con otros modelos de organización laboral a mayor escala, como serán los casos de Unikfilt que veremos en el capítulo sexto o el caso de Re/Max en el capítulo séptimo, donde dichas funciones están completamente delegadas o incluso externalizadas, separadas de la organización. En este caso de estudio (buque pesquero “San Vicente”) el capital técnico es el relevante en la generación de un determinado liderazgo por el valor que el patrón tiene como *ejecutor* de unas tareas específicas en el proceso productivo, más que –como veremos en el

capítulo sexto- como *representante* de los conocimientos personales de sus empleados. Esta diferencia tiene consecuencias por lo que respecta a la relación de afinidad entre empleados y mandos. En el caso de los patrones y pescadores, esta vinculación técnica está en función de que los patrones demuestren su capacidad en el oficio y este factor acaba condicionando la movilidad de los pescadores de un buque a otro.

Por eso la relación entre patrón y pescadores se puede entender como una relación de liderazgo en sentido transaccionalista, que podría guardar cierta similitud con el caso de algunas etnografías clásicas, como la de los *pathans*, en el Valle de Swat descritos por Barth (1959), que pueden optar por prestar sus servicios en el círculo de uno u otro líder en función de las ventajas que cada uno les ofrezca, generándose así una situación de competitividad entre los jefes por obtener seguidores ¹⁰. Barth (1966) realiza otra comparativa parecida con el caso de los arenqueros noruegos, si bien la relación transaccional está establecida aquí en una progresiva nivelación de la autoridad del patrón a medida que la tripulación gana experiencia. Cuando sucede este proceso, indica Barth, las capturas se incrementan.

En nuestro caso, podemos entender que, a cambio de integrarse en su liderazgo, los patrones ofrecen a los pescadores una capacidad potencial de remuneración y que los líderes deben mantener a base de dotar a su organización de una mayor capacidad productiva. A la experiencia de los patrones (capital técnico) se le une la actualización del equipamiento de los buques por parte de los armadores (capital financiero) y la pertenencia a una cuadrilla de barcos (capital social). Estos tres aspectos aparecen también en la descripción que Iñaki Martín Bermejo (2003) realiza con pescadores de Orio. Martín Bermejo destaca los diferentes puntos de inflexión tecnológica que obligaron a los patrones y armadores a adaptar los avances tecnológicos de sus barcos para optimizar las capturas a lo largo del último siglo. A su vez, de la misma forma que en el caso del “San Vicente”, el capital técnico en los buques pesqueros de Orio queda

¹⁰ Como se comprobará más adelante, también existe una interesante analogía con la etnografía sobre el liderazgo político entre los *pathans* centrada en el hecho de que la remuneración estrictamente monetaria no es la única relevante dentro de esta situación de competitividad.

esencialmente determinado por una serie de elementos que este autor recoge bajo el nombre de “efecto patrón”:

[...] el saber hacer, el conocimiento pesquero, el uso de la tecnología, el sacar partido al propio barco y coordinar a la tripulación son aspectos que se conjugan y que inciden en el desigual éxito pesquero resultante de la singular pericia, conocimiento, expertismo de cada patrón. El conjunto de estos aspectos se concentran en el efecto-patrón y se retroalimentan mutuamente configurando el conglomerado cultural de los pescadores. La pesca es entonces una actividad que se puede explicar en términos de las propiedades, metas, fines e intenciones, logros, éxitos y errores de los individuos.

Matín Bermejo realiza su recorrido histórico sobre el cambio en las técnicas de pesca como una reducción de contingencias procedentes del azar o la suerte. Este capital técnico (que, según vimos en el segundo capítulo, está estrechamente vinculado al concepto utilizado en economía de “capital humano”) es una constante en otros modelos productivos de la pesca, incluso de agua dulce. Por ejemplo, en su etnografía con pescadores de la Albufera valenciana en El Palmar, Sanmartín (1982) destaca la relevancia de este conjunto de conocimientos en la obtención de un producto para la comunidad.

El saber de cada pescador, su destreza, valor, atrevimiento o su disposición al trabajo, aprovechan a todos y se sancionan positivamente por la moral del grupo. No se quiebra la dependencia mutua, sino que se crea una cohesión que exige lo mejor de cada cual, en la que el rendimiento de la Comunidad depende de su capital humano y de la habilidad colectiva en resolver las inevitables tensiones que derivan de la mutua susceptibilidad, en un conjunto en el que el trabajo del vecino beneficia o perjudica al conjunto.

Vemos sin embargo que en este último caso existe mayor interdependencia entre el grupo y el individuo como condicionantes y condicionados por la pervivencia económica de una comunidad (un aspecto que se asemejaría más a las comunidades campesinas de Lunaverde de las que se habló en el capítulo anterior). Como hemos visto, en el escenario del mar Cantábrico que se describe en este capítulo existe cierto grado de interdependencia entre los buques,

especialmente en el caso de que cada uno de ellos por separado no sea una entidad legal individual y que forme parte de una sociedad civil con otros barcos. Sin embargo, esta relación es primordialmente mercantil y la afinidad social que se genera tiene una naturaleza completamente distinta a la descrita por Sanmartín, donde las dinámicas complementarias entre los intereses individuales, los intereses colectivos y la reproducción social de la comunidad se desarrollan dentro un detallado sistema de control social. En el caso de “El Palmar” la comunidad tiene establecidos sus consejos, secciones y asambleas, que limitan la libertad individual en aspectos fundamentales como la salida de la pesca al mercado (para evitar por ejemplo que baje el precio del kilo de pescado, en una clara muestra de control de la libre competencia). En “El Palmar” se presentan otros aspectos de tipo social y cultural, como es la complementariedad de la práctica pesquera (realizada en temporada de otoño e invierno) con la actividad agrícola (realizada en temporada de primavera y verano), integrándose ambas en el calendario festivo y religioso de la comunidad. En una rápida comparación entre los dos estilos de pesca, se destaca como semejanza el papel central que ocupa en ambas el capital técnico de los pescadores. Como diferencia se observa cómo la economía de la pesca queda *sustantivada* en el caso de la Albufera por los aspectos sociales y culturales, mientras que en el caso de la pesca del Cantábrico el aspecto predominante es el inverso: la cultura queda *formalizada* por los aspectos del mercado.

Por eso en el caso de la pesca de cerco los factores culturales e incluso los legales se convierten en más condicionados que condicionantes. Una de mis primeras sorpresas como observador en el proceso de la venta fue ver todo tipo de especies en la lonja procedentes de los distintos barcos. En unos casos me costaba pensar que pudieran tener salida en el mercado de consumo final y en otros casos me costaba imaginarme que su venta estuviera permitida. Al preguntar a mis informantes, me decían que en la lonja se vendía lo que fuera, siempre y cuando alguien lo quisiera comprar, dándome a entender que las restricciones legales sobre protección de determinadas especies estaban más en mi concepción occidental urbana que en un hecho real de las prácticas pesqueras. Una de las pocas excepciones a este respecto –ya comentadas

anteriormente- era la adversión a la pesca del delfín, una especie bastante significativa en el imaginario cultural de los pescadores. A pesar de que –según me manifestaron algunos pescadores- su carne es exquisita, la matanza de un delfín suele originar que la manada siga entre gritos y lamentos al barco, un fenómeno muy molesto y que causa muy mal efecto a la vista de otros buques. La práctica de competencia mercantil desregularizada ha contribuido a crear una grave crisis en el sector pesquero originada por la drástica disminución de la población de especies. En una significativa metáfora, uno de los patrones resumía este hecho diciendo: “Hace veinte años nos pensábamos que esto era una mina inagotable, pero luego hemos visto que no”.

b) Economía de domus, remuneración no económica y organización laboral

Mientras que el mercado de bienes en la lonja sigue una estricta lógica de liberalismo de mercado, en el mercado de trabajo esta dinámica parece ser justo la contraria. Es decir, el salario es único y su distribución entre los pescadores está completamente regulada. La lógica que sigue puede calificarse incluso de *comunista*, ya que dentro de la organización productiva los pescadores cobran por igual, independientemente de aspectos tales como la experiencia o la antigüedad en el puesto del pescador¹¹. De ahí que la movilidad en el mercado de trabajo para los pescadores se base en intentar trabajar en aquellos buques que ofrezcan la mayor expectativa potencial de salario. Según comentaré más adelante, en el mercado laboral de la pesca el atractivo que tiene un determinado contratante (armador) hacia los pescadores no es la oferta de un salario alto (pues este es variable e impredecible) sino del capital simbólico de un patrón que capitanea un barco bien equipado y lo hace de manera eficaz (liderazgo del patrón).

Otros aspectos que pudieran ser relevantes para trabajar en uno u otro sitio en el caso de un empleo en tierra, tales como la cantidad de tiempo que tienen que dedicarle a su trabajo, se muestran irrelevantes como factor de decisión en el caso de los pescadores. El tiempo de la vida y el tiempo transcurrido en el lugar de trabajo son casi coincidentes. En el modelo de Cardona *et*

¹¹ Incluso en este último caso, y como hemos visto, los aprendices recién llegados podían cobrar algo más por realizar labores de limpieza o como pinches de cocina.

al. citado en el capítulo tercero, entenderíamos la motivación de los pescadores por permanecer ese considerable número de horas en el barco (*durmiendo* literalmente en su lugar de trabajo y pasando a veces semanas fuera de su casa) como una combinación del *locus de consecuencia* interno (es decir, es un requisito de la organización productiva) y el *locus de causa* externa (es decir, lo hace por la remuneración obtenida). Si bien más adelante volveré a reflexionar sobre esta distribución *comunista* de los salarios de los pescadores, es necesario en este punto hacer una distinción de lo que realmente supone a nivel familiar, social y personal el empleo de pescador.

La vida privada de un pescador (ya sea en su aspecto familiar como personal en general) queda condicionada por su oficio, especialmente en lo que a distribución de su tiempo libre se refiere. Durante las entrevistas en las largas tardes de espera mientras se buscaba la pesca, la temática de la vida privada inevitablemente solía derivar a un conjunto de quejas sobre su trabajo. Casi ninguno de ellos me hablaba de la pesca como un empleo recomendable o deseable, algo que pronto me quitó de la cabeza muchas presuposiciones románticas. Ahora bien, no era tanto que “odiasen” su trabajo como que desearan otro tipo de alternativas:

“A las mujeres de los pescadores las llaman ‘viudas en vida’. Nos pasamos toda la semana en la mar, llegamos los fines de semana y no tenemos vacaciones. Mis hijos han salido pescadores, pero porque no pude estar yo en casa para quitarles esa idea de la cabeza y obligarles a estudiar.”

“Yo preferiría estar de peón o agricultor. También es duro, pero...¡Joder! al menos duermes en tu casa. Si algún día tengo hijos, que sean peones, pero no pescadores. El peón duerme siempre en casa y gana lo mismo o más, y todos los meses con su nómina. Imagina que en tu trabajo te dice tu jefe todos los días ‘No te vayas a casa. Ahí tienes tu litera y tu catre, y hasta mañana...¡o hasta que toque la bocina...!’ ”

“Lo que quiero hacer cuando me jubile? Pues me gustaría dedicarme a pescar...¡pero por placer!”

“Sí, celebramos la fiesta del Carmen, pero yo no voy a ir, ya estoy harto de tanta mar.
¡Eso es para turistas!”

Es interesante señalar cierto contraste de esta realidad con la estudiada por Zulaika (1981) en la década de los 70 y según la cual el pescador en tierra “se convierte en un pez fuera del agua, echando de menos la mar”. Zulaika destaca sin embargo que el pescador también echa de menos a su familia cuando está a bordo y por tanto parece estar de forma crónica dentro de cierta inestabilidad liminal. Considero que este balanceo sobre los deseos y sentimientos de los pescadores acerca de su oficio se ha inclinado con el paso de los años hacia un sentimiento de rechazo por el mismo. A ello tal vez haya contribuido el estancamiento y declive económico y ecológico del mercado de la pesca, pero también ha sido determinante el desarrollo de la era de la comunicación y el conocimiento por parte del pescador sobre la vida que existe en tierra. Como vemos, uno de los pescadores expresaba su deseo de “pescar” cuando se jubilase. Existe un amor por la mar y por su oficio como ocio, pero en realidad se trata de recoger un valor cultural similar al que puedan tener los habitantes de cualquier gran urbe moderna. Precisamente este aspecto tiene cierta similitud con la conciencia de precariedad que en el capítulo anterior mencionaba como una causa del proceso de emergencia del liderazgo en las comunidades indígenas de la selva de Chiapas donde tuvo lugar la revolución zapatista: sus habitantes conocieron cómo se vivía en otros lugares y ello originó una clara situación de desigualdad percibida. Esta desigualdad percibida ha de entenderse a su vez en términos relativos de expectativas y horizontes de los actores (Adams, 1965), no sólo a nivel profesional individual sino también familiar. Por ejemplo, las expectativas de un campesino en Chiapas para que sus hijos salgan del pueblo y estudien una carrera se asemejarían en este caso al del pescador que le hubiera gustado estar más tiempo con su hijo para que estudiara.

Como ya se ha mencionado, estos condicionantes hacen que el barco pesquero cumpla con las características de la unidad productiva del *domus*. El buque se convierte en la casa de los pescadores, donde comen, duermen y conviven en un pequeño espacio cerrado en el que la autonomía se convierte en un bien escaso (algo que por cierto ofrece también ventajas en el

trabajo de campo, ya que los informantes quedan *cautivos* y al alcance del investigador). Pero en este caso la unidad productiva no sólo se convierte en un *domus* sino también en un *claustrum* donde cada individuo ve reducidos sus espacios de intimidad (lo que por el contrario ofrece desventajas en el trabajo de campo de cara por ejemplo a la redacción de un diario). He usado deliberadamente la expresión “bien escaso” ya que nos ayudará a entender otro tipo de remuneraciones no necesariamente salariales dentro de la convivencia diaria. El pescador –en sus años como trabajador activo- transcurre cerca del 70% de su vida en el barco, algo que le condiciona a disponer de apenas un 30% de su tiempo de vida para lo que se podría entender como “ocio” (incluido gastar el dinero obtenido con su salario). De forma ligeramente similar a la particular valoración cultural del dinero descrita en el caso de los indígenas en Lunaverde, desde una perspectiva *emic* el uso (así como la utilidad percibida) que tiene el dinero para un pescador no puede entenderse igual que el que tiene para un trabajador en tierra que regresa todos los días a su domicilio, pasa la noche con su familia, puede salir a cenar, ir a un cine o en definitiva optar por múltiples alternativas de gasto. Es cierto que el pescador puede optar por el ahorro o simplemente la administración del dinero por parte de su familia, pero en lo que respecta a las opciones de gasto individual (ocio privado), las posibilidades con respecto a un trabajador de tierra son mínimas, ya que en el barco no tiene ningún mercado donde comprar.¹²

¿Se podría pensar (desde una perspectiva *etic*) que esta puede ser una de las causas por las cuales la existencia de esta distribución *comunista* no provoca conflictos o injusticias percibidas en los trabajadores de más experiencia en el barco o incluso entre los que realizan algunas tareas que requieren de ciertos conocimientos especiales y que no están retribuidas por ello? Al preguntar a los trabajadores por esa aparente injusticia se limitaban a afirmar frases tales como “es así como ha funcionado siempre la pesca”, lo percibían como una situación normal y raramente solían dar más explicaciones, si bien en una ocasión uno de los marineros hacía una observación sobre una lógica compensación a lo largo de la vida: “Bueno, yo cuando entré

¹² Por completar las “cuñas” metodológicas, diré que gracias a ello otra de las ventajas de hacer trabajo de campo en un barco es que no se requiere de mucha financiación. El conjunto de mis gastos durante el tiempo que estuve en el barco apenas supuso un cinco por ciento del equivalente a mi vida en una ciudad.

también cobraba lo mismo que los que llevaban 30 años, así que...ya me entiendes, siempre cobras igual y no hay problema”.

Para dar una respuesta a esa pregunta no sólo habría que pensar en el hecho de que un pescador no puede gastar su dinero de la misma manera que lo haría un trabajador de tierra, pues el salario es un elemento que tiene un indiscutible valor consensuado para cualquier individuo integrado en una sociedad occidental. Sin embargo, sí podemos pensar que esta supuesta pérdida de importancia en la remuneración económica se completa –como ya he indicado - con la relevancia de otros aspectos fundamentales en la vida de los pescadores, con esos “bienes escasos” que en el barco constituye la privacidad, el entretenimiento en las largas horas de espera en un lugar cerrado o simplemente la autonomía por poder decidir lo que hará en su propia vida diaria. Vemos cómo el pescador se ve privado de unos elementos que para casi cualquier trabajador de tierra formarían parte de una posesión inalienable. Esos elementos a su vez funcionan como los valores que –entendiéndolos desde una postura transaccionalista- afectan y condicionan la propia cultura organizativa de la unidad de producción. En el siguiente apartado veremos cómo el hecho de que la “antigüedad” o la “experiencia” no se traduzcan monetariamente en un mayor salario no quiere decir que dichos valores no estén pagados a través de otras vías no monetarias.

En una consideración lateral a este aspecto, cabe citar a autores que ponen en duda la aparente distribución *comunista* del valor económico de la producción entre los pescadores. En su análisis sobre los elementos formalistas, sustantivistas y materialistas de la pesca, Rubio-Ardanaz (2003), apoyándose en Biset y Giasson, afirma:

...si analizamos las relaciones de producción vemos cómo ocultan la forma de explotación típica del capitalismo (extracción de plusvalía). El trabajador cree recibir su parte justa del esfuerzo colectivo. El propietario de los medios de producción se protege de la aleatoriedad, vicisitud propia de la pesca y a la vez se asegura el esfuerzo de los pescadores interesados en pescar lo máximo posible para cobrar más [...]. Estas formas

nos descubren la participación de la tripulación (no propietaria de los medios de producción) en la reproducción prioritaria de una parte del capital constante, gastos que corresponden normalmente al capitalista. [...] Sintetizando podemos confirmar que los elementos fundamentales del capitalismo están presentes y son dominantes en la pesca.

Considero que Rubio-Ardanaz realiza esta interpretación partiendo de una concepción conjunta entre el mercado de bienes y el mercado de trabajo, dado que centra su postura en la relación laboral entre capitalista y trabajador. Sin duda, una simple mirada al reparto del valor añadido económico (Figura 5.1) nos permite tener bien clara la existencia de una relación capitalista. Ahora bien, es necesario separar claramente lo que dentro de un mercado se define como una *relación capitalista* de lo que se considera *competitividad mercantil*. En este caso, el hecho de que admitamos una relación capitalista entre armadores y pescadores no implica que –en el mercado específico de trabajo- exista una situación de competitividad mercantil (a pesar de que sí exista en el mercado de bienes). Por ejemplo, en el suceso hipotético de que pueda haber gran número de pescadores (oferta laboral alta) esto no afectaría a una bajada de sus soldadas. Dicho en términos económicos, la oferta y la demanda en el mercado de trabajo de la pesca es inelástica (las soldadas no varían en función la cantidad de fuerza laboral ofrecida en el mercado de trabajo). Por el contrario, la oferta y demanda en el mercado de bienes de la pesca es elástica (los precios sí varían en función de la cantidad de pescado existente en el mercado).¹³

c) Tipos de tareas y categorías condicionantes de su remuneración

Es en este punto donde podemos pasar al análisis específico de las características del patrón como líder jerárquico de la organización productiva. Es cierto que oferta y demanda en el mercado laboral son estrictamente inelásticas por lo que respecta a la remuneración en términos económicos, pero no lo son por lo que respecta a otro tipo de remuneración que también se producen en el barco y que en definitiva forman parte de la cultura organizacional del mismo. En concreto, estoy hablando de un tipo de remuneración social, de una correspondencia jerárquica y

¹³ En términos de competencia mercantil con otros buques, se puede argumentar sin embargo, que existe un factor de elasticidad estrictamente salarial si consideramos la expectativa potencial de ganancia que genera uno u otro barco para el pescador. En este sentido, como ya se ha comentado, el salario esperado del pescador descansaría en el capital simbólico del buque como unidad rentable, algo estrechamente unido a la posesión del capital técnico del patrón y por tanto a su liderazgo.

segmentada que existe en la propia organización laboral. Esta distribución organizativa está decidida por el patrón, y precisamente le confiere capacidad para convertirse en el administrador que asigna y custodia otro tipo de remuneración no económica entre los pescadores. Por ejemplo, pensemos que los mecánicos –según se ha descrito en el apartado de producción– realizan un trabajo que requiere de habilidades específicas con respecto a los otros miembros pero que sin embargo no está retribuido de forma específica (Tabla 5.2). En realidad la relación no puede entenderse como injusta, pues al margen del salario económico, como ya se ha mencionado, estos disponen de un espacio privado para dormir aparte del resto de la tripulación. En el sistema de *domus*, este tipo de factores suponen una calidad de vida diaria muy valorada. Adicionalmente, la tarea de mantenimiento mecánico supone también un entretenimiento en las largas horas de espera. En este caso, al contrario de lo que pueda entenderse en un trabajo de tierra, lo que el pescador valora no es tanto la posesión de su “tiempo” (del que su empleo ya le ha desposeído) como de su “pasatiempo”.¹⁴

A partir de esta consideración, podemos buscar en las Tablas 5.1 y 5.2 aquellas filas que combinen una respuesta de “sí” a la pregunta “¿El responsable requiere de habilidades específicas con respecto a los otros miembros?” con una respuesta de “no” a la pregunta “¿El responsable recibe una remuneración específica por realizar dicha tarea?” En aquellas tareas donde se produzca dicha asimetría el análisis etnográfico tendrá que dar una explicación sobre si nos encontramos potencialmente ante una remuneración de tipo organizativo u otra similar de tipo no monetario.

Dicha combinación se produce en cuatro tareas específicas:

-Tarea 1 (Búsqueda de la pesca): La remuneración no económica estaría basada en la categoría jerárquica de los responsables de tarea. Los dos patrones tienen el control sobre la toma de decisiones del barco y de alguna manera poseen autonomía para decidir sobre lo que harán

¹⁴ De ahí que los pescadores sean excelentes jugadores de ajedrez, de naipes o que tengan gran destreza para rellenar los crucigramas de los periódicos que se compran a diario.

tanto ellos como la tripulación a lo largo del día. Además obtienen una ventaja en términos de privacidad, pues tienen su camarote y baño privado en la parte superior del barco. Disponen de radio y comunicación con el exterior en la cabina de control y pueden llamar a sus familias en alta mar si fuese necesario sin necesidad de hacerlo a través de ningún interlocutor de la tripulación.

-Tarea 13 (Navegación): De nuevo la explicación descansa en la figura jerárquica de los dos patrones, con la misma remuneración no económica que en la tarea anterior.

-Tarea 15 (Mantenimiento mecánico): Como ya se ha comentado, esta tarea es ejecutada por los mecánicos, que se ven remunerados por la privacidad e incluso el entretenimiento.

-Tarea 20 (Contabilidad): La responsabilidad descansa en la figura del segundo patrón y por tanto la explicación sería similar a la de la tarea 13. Adicionalmente, esta tarea, al igual que la de los mecánicos, posee en sí misma su propia remuneración no monetaria debido su contenido como entretenimiento.

En contraste a las tareas mencionadas, es necesario analizar aquellas otras tareas que poseen la simetría opuesta en las respuestas (y que significaría un fenómeno contrario al mencionado de la remuneración no económica). Es decir, tareas cuya ejecución no requieran un conocimiento específico de sus responsables pero que por otra parte sí estén remuneradas económicamente. Si miramos de nuevo en las Tablas 5.1 y 5.2 vemos que esta situación se produce en tres tareas específicas:

-Tarea 12 (Almacenamiento de la pesca en la nevera): En oposición a las tareas anteriores, esta no posee en sí ningún atractivo especial como forma de entretenimiento y desde luego tampoco otorga privilegios a nivel de privacidad. Tiene lugar al final de la echada, una vez que todos los pescadores han visto lo que se ha pescado y en qué cantidad, que como ya se ha mencionado es el instante que mayor expectación despierta en el proceso de la pesca. En ese momento los pescadores desean continuar lo que estaban haciendo antes del toque de la bocina (ya sea terminar su cena, su partida de ajedrez o incluso volver a dormir). No es una tarea peligrosa

como pueda ser la del botero, pero sí tediosa. Haciendo una comparación con otra de las tareas que describiré a continuación, es en cierto modo equivalente a lo que supone lavar los platos después de haber disfrutado de una comida (algo que por cierto ocurre en la tarea 14, perteneciente a este mismo grupo de análisis y que en el caso del “San Vicente” la realizan los mismos pescadores). La tarea se hace en la bodega del barco, en su parte inferior, algo que podría hacer pensar en cierta categorización espacial (a diferencia por ejemplo de la navegación en la cabina de control, en la parte superior).

-Tarea 14 (Limpieza del barco): Como ya se ha indicado, esta tarea está estrechamente considerada como una labor de tierra. Si al hablar de la asimetría en las compensaciones no económicas mencionaba la clasificación jerárquica y organizativa de las tareas en aspectos tales como la autonomía de toma de decisiones, en este caso hablaríamos de una categorización entre tareas de tierra y tareas en la mar. De esta forma, las primeras siguen una lógica retributiva predominantemente económica, mientras que en las segundas la retribución puede tener adicionalmente un carácter no económico. Por eso, a la posible consideración de esta tarea como tediosa, se le añade su categorización como tarea de tierra, y ambos aspectos determinan que exista una retribución monetaria aparte.

-Tarea 19 (Custodia del barco): En este caso entramos en la misma categorización que la tarea 14. Obviamente, también debe remunerarse económicamente porque no hay un pescador que la pueda realizar simultaneando su oficio. Se trata de una tarea de tierra y su remuneración se hace en función de una porción de soldada (un 50%).

Mientras que en el primer grupo de tareas (1, 13, 15 y 20) la compensación remuneradora se produce principalmente a través de la autonomía del puesto de trabajo, en el segundo grupo (12, 14, 19) lo hace a través de una remuneración económica. En una y otra labor se consigue así que exista una equidad en la organización productiva por lo que a remuneración (bien monetaria o no monetaria –por ejemplo mayor nivel de autonomía o privacidad-) respecta. Vemos a su vez cómo la relación entre tarea realizada y salario económico percibido queda enmarcada en función de una serie de categorías. Estas categorías son las que condicionan la cantidad de

soldadas que cobra cada trabajador dependiendo de las tareas que realice. En primer lugar, existe una categoría relativa a la dureza o peligrosidad del trabajo (es el caso de la tarea de botero). Otra categoría condicionante es la posición del trabajador dentro de la organización y se retribuye de forma no monetaria en aspectos como la capacidad de decisión sobre la vida en el sistema del *domus*, en función de la jerarquía de mando o incluso el disfrute de tareas enriquecidas o “entretenidas”. Una tercera categoría quedaría definida por la naturaleza de la tarea como de mar o de tierra. (Tabla 5.6)

CATEGORÍA	FORMA DE CONDICIONAR ECONÓMICAMENTE
Grado de dureza, peligrosidad, tediosidad o habilidad	Cuando la tarea presenta dureza, peligrosidad, tediosidad o requiere habilidad, es compensada económicamente, a menos que ya posea remuneración no monetaria.
Remuneración no monetaria en la tarea (capacidad de decisión, privacidad, entretenimiento, etc)	Cuando existe remuneración no monetaria en la tarea no existe compensación económica por la misma.
Tarea en tierra – tarea en mar	La tarea de mar no tiene porqué tener compensación económica adicional, la tarea de tierra sí, a menos que ya posea remuneración no monetaria.

Tabla 5.6. Categorías condicionantes de la cantidad de soldadas

Las categorías citadas no son necesariamente las únicas que condicionan la cuantía de la soldada. Por ejemplo, si nos fijamos en la Tabla 5.4 observamos que la cuantía que percibe la persona responsable de la custodia del barco una vez atracado (tarea 18) está remunerada de forma doble con respecto a las responsables de la tarea de reparación del arte (la única tarea que en este caso es llevada a cabo por mujeres). Dado que ambas son tareas de tierra y que en principio no tiene porqué suponer una peligrosidad especial, y dado además que la reparación del arte requiere de una habilidad específica (como saber coser, por ejemplo), ¿por qué se produce dicha desigualdad salarial? Si bien una profundización en estos aspectos quedaría fuera del objeto de esta tesis, parece posible pensar en una categoría adicional correspondiente al

“género” como condicionante de la remuneración total, y que en este caso estaría discriminando de manera solapada la labor de las mujeres.¹⁵

5. El patrón de barco en el modelo de liderazgo

Finalizaré este capítulo con la representación gráfica de la distribución de poder que tiene el patrón de un barco pesquero según se ha descrito en estas páginas (Figura 5.2). Un resultado satisfactorio para los pescadores en términos de retribución (tanto económica como no económica) redundaría en una demostración *material* de su capacidad como líder. A su vez, esta demostración material reproduciría y transmitiría la credibilidad de los pescadores en el patrón de una forma relativamente rápida. Esto es debido a que los ciclos productivos del barco tienen una alta rotación. Es decir, los resultados se conocen a diario por parte de todos los trabajadores (cosa que no ocurre en una empresa de diseño y puesta en marcha de maquinaria industrial, como veremos en el próximo capítulo). Esto condiciona que la demostración material del líder tenga casi de inmediato consecuencias en la valoración de poder simbólico que este obtiene en los empleados. Por ello el rectángulo del liderazgo en el gráfico de representación del modelo de poder normalmente tendrá una forma simétrica con respecto al eje horizontal y el área quedaría dividida equitativamente por el eje de ordenadas (el determinado por violencia-liderazgo). Cuando los resultados del barco sean satisfactorios (situación de *éxito*), su poder como líder aumenta. Cuando no sean satisfactorios (situación de *fracaso*), la capacidad del patrón como líder disminuye y el área es menor. En este caso, el sistema organizativo de la pesca tiene muy definidas sus normas y usos. De ahí que tenga poco sentido hablar de poder en términos de violencia, ya sea simbólica o material. La única posibilidad de violencia podría entenderse en términos de ruptura de la ley por parte del patrón. Es decir, en actos de esclavitud o incluso de piratería (que tal vez se dieran siglos atrás). Precisamente por eso se está utilizando la parte izquierda del gráfico y el mayor o menor poder que tienen los patrones es directamente entendido en términos de liderazgo. En otras palabras, en el caso de los patrones de barco poder y liderazgo son sinónimos. Es posible que por eso la figura del *capitán de barco* se utilice

¹⁵ Una interesante recopilación sobre el papel de la mujer en la pesca puede consultarse en Pascual-Fernández (2004).

en gran número de expresiones y frases en el lenguaje empresarial (y en general en el de la cultura occidental) como metáfora que define al prototipo de líder, en el más puro de sus sentidos y por tanto en su aspecto más respetado. Por el contrario, como ya se llegó a comentar en la introducción de esta tesis, la figura del *pirata* (que en este modelo equivale a un *capitán violento*) es considerada en las expresiones de la cultura occidental precisamente en el sentido contrario, es alguien que “hace trampas” en el “juego” de los negocios y por tanto detestado.

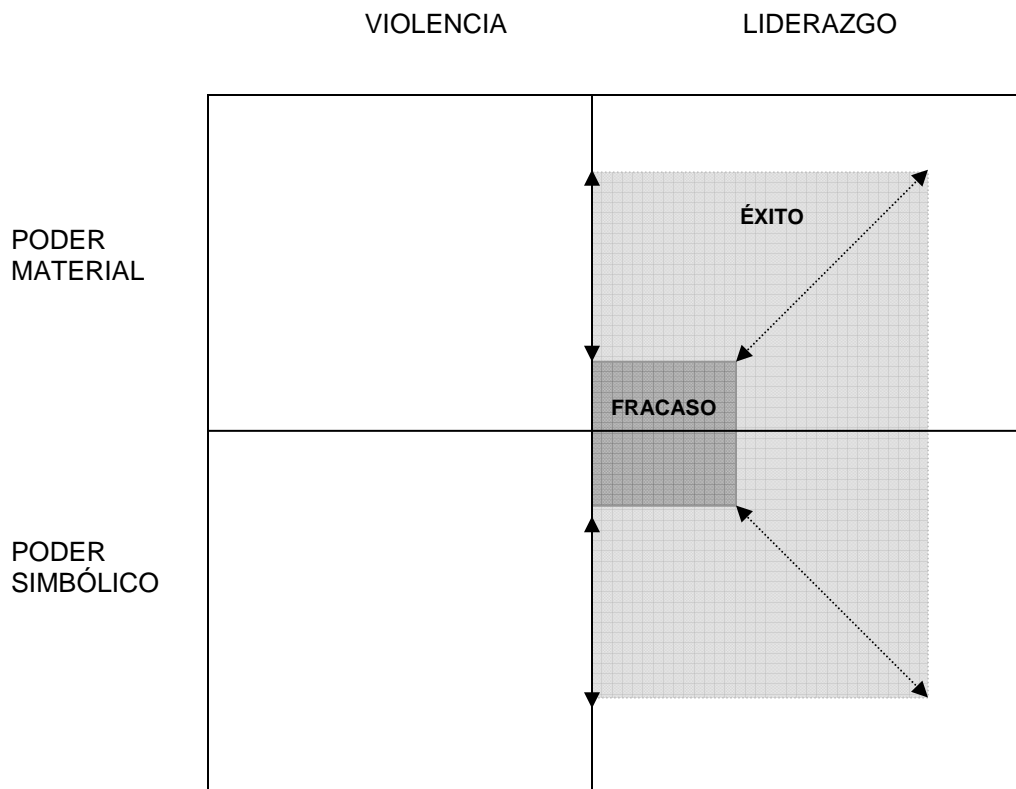


Figura 5.2. La figura del patrón de barco en el modelo de poder

CAPÍTULO VI

UTILIZACIÓN DEL MODELO (3^{er} CASO)

UNIKFILT A/S: EL FRACASO DE UN NEGOCIO GLOBAL,

EL ÉXITO DE UNA EMPRESA LOCAL

Cambiamos el escenario del mar Cantábrico para abordar el tercer caso de esta tesis, donde el modelo de poder nos servirá para interpretar la historia de una organización empresarial de tipo transnacional. En concreto, se trata de la empresa noruega Unikfilt a/s (que posteriormente cambió su nombre a Gasfilt a/s). Este trabajo es el resultado de una descripción de organización empresarial obtenida tras la recopilación de datos a lo largo de siete ejercicios económicos (1998-2005). Unikfilt a/s estuvo dedicada durante este periodo a la comercialización y diseño de sistemas de control de contaminación de gases, técnicamente denominado APC (en inglés, *Air Pollution Control*) para plantas de cemento, papel y energía eléctrica.

A diferencia de los capítulos anteriores, que espacialmente estaban localizados en lugares o entornos “nómadas” muy específicos, en este capítulo me referiré a una corporación multinacional establecida en varios lugares geográficos. Parte de la información obtenida sobre las distintas zonas geográficas de la empresa la obtenía a través de aquellos empleados de la compañía que acudían periódicamente a la oficina filial en Madrid, además de las visitas puntuales realizadas a la oficina de Oslo. He de advertir que este capítulo tiene frecuentes referencias indirectas, obtenidas de datos a través de entrevistas con terceras personas y otras veces directamente de los datos financieros de la compañía. Tal vez pueda percibirse, por lo tanto, como uno de los capítulos menos “etnográficos” de esta tesis en muchos de sus sentidos y en ocasiones algo tedioso debido a una continuada sucesión de datos históricos sobre los

diferentes directivos de la compañía y cambios de responsables en los puestos de poder formal, una descripción que sin embargo se hace necesaria para entender cómo puede ser utilizado el modelo de poder. Debido al carácter transnacional (y empresarial) de esta organización como objeto de estudio, también se produce –como ya se indicó en la introducción- una constante referencia a valores económicos estandarizados, más que a valores culturales específicos de la compañía. Pero ello no impide detectar interesantes elementos que configuran los escenarios de capital y poder de una manera similar a la realizada en los capítulos anteriores sobre Lunaverde o el pesquero “San Vicente”, razón por la cual el capítulo finaliza con recopilación de la historia de la compañía entendida a través del mismo modelo de poder utilizado para dichos casos.

Comenzaré el capítulo a través de una fugaz visión histórica de la filial de esta empresa en España. En el año 1997 Unikfilt a/s abrió una nueva oficina en Madrid como parte de un plan estratégico de expansión. El segmento de mercado correspondiente a APC estaba en pleno crecimiento, ya que las políticas europeas en materia de medio ambiente favorecían la inversión en control de emisiones atmosféricas en la mayor parte de los sectores de plantas industriales (entre ellos, la generación de energía eléctrica en centrales térmicas, la fabricación de papel y la producción de cemento). La filial española local contó inicialmente con un equipo de tres empleados y poco después con cinco. Pocos años después, como describiré en este capítulo, la empresa matriz comenzó a cerrar filiales en diversas partes del mundo: Francia, Reino Unido, Alemania, Finlandia, Polonia, Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica y Singapur. En el año 2004 la oficina española era la única que mostraba beneficios económicos, y junto a la oficina matriz en Oslo (Noruega), así como una oficina representativa en Estados Unidos, era la única que aún quedaba abierta.

Ambas oficinas, en España y en Noruega, fueron absorbidas y perdieron su identidad jurídica en favor de su accionista principal, el grupo BULKIND & Co, en Junio de 2005, que poseía el 100% de las acciones. Con anterioridad a su separación como empresa legal, Unikfilt a/s (en Noruega) era únicamente una división de ventas en plena expansión perteneciente al grupo BULKIND.

Casi veinte años más tarde había desaparecido prácticamente, y lo poco que de ella quedaba se había incorporado de nuevo como una división a BULKIND, sólo que esta vez en recesión, con un volumen acumulado de pérdidas financieras de más de 100 millones de euros y un recorte de plantilla superior a las mil personas (Gráfico 1).

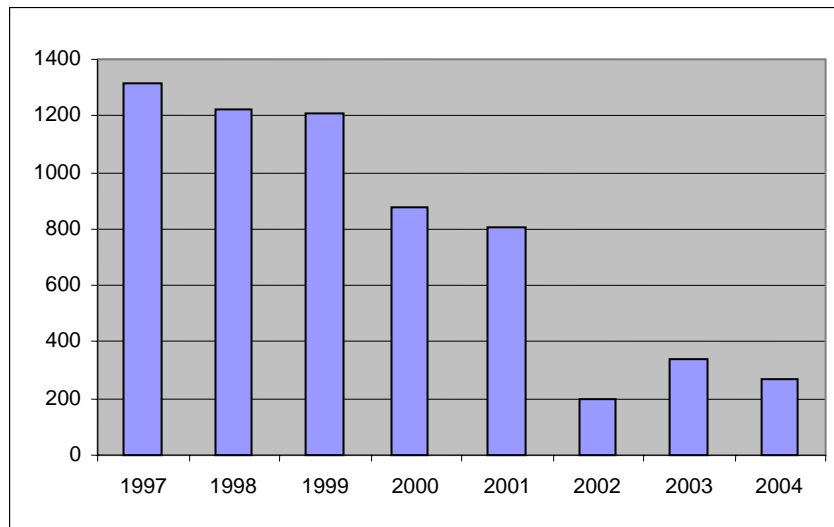


Figura 6.1 Empleados de la empresa Unikfilt en el Mundo

Desde la perspectiva de un observador integrado en la filial española, este capítulo analizará los cambios ocurridos en la estructura organizativa de poder durante la caída económica y posterior desaparición de un gran negocio global. El grupo empresarial había desarrollado en Europa su estrategia de crecimiento basándose en que el segmento de mercado de APC se estaba expandiendo e iba a crecer aún más durante varias décadas favorecido por las citadas políticas y legislaciones europeas de medio ambiente, algo que de hecho ocurrió. A principios de 1990 este mercado era uno de los más atractivos en el sector de la ingeniería y de ahí el plan de expansión de Unikfilt, desde el momento en que era sólo una división de la entidad jurídica principal, el grupo BULKIND. Este grupo es una de las corporaciones empresariales más importantes de Noruega, por lo que gozaba de sobrada capacidad financiera para liderar una fuerte expansión ante sus competidores. Adicionalmente, contaba con prestigiosos ingenieros en maquinaria de

APC y un importante aval técnico y de marca frente a terceros. Por lo tanto, cabría hacerse muchas preguntas acerca de las causas que provocaron este fuerte declive.

En este capítulo se intentará ilustrar cómo parte de los problemas que desencadenaron la extinción de Unikfilt a/s pueden ser detectados si se hace énfasis en las particulares posturas de liderazgo (o de pérdida de liderazgo) que adoptaron los directivos más relevantes y que funcionaban como referencia simbólica de la empresa para sus empleados.

Las circunstancias particulares de la oficina española hicieron que esta fuese una entidad autónoma con respecto al resto del grupo, y curiosamente acabó siendo la única oficina rentable.

1. Historia de Unikfilt a/s, como entidad independizada del grupo BULKIND

- El grupo BULKIND

Unikfilt a/s surgió a partir de la coporación BULKIND. A su vez, el nacimiento de esta última se produjo a finales del siglo XIX, cuando su fundador creó un negocio como consultor técnico en Oslo. Este negocio comenzó pronto a crecer y se especializó en la consultoría sobre maquinaria para fabricación de ladrillos y losas. Poco después su empresa, BULKIND & Co., invirtió en la creación de la planta de Cemento Velksig, en Noruega, que permitió a la compañía profundizar en el perfeccionamiento de las distintas fases de producción de cemento, convirtiéndola en una referencia internacional en materia de investigación y desarrollo en dicho sector. En 1898, BULKIND & Co. abrió una oficina en Londres, y años después lo haría en París (1903), Nueva York (1905) y Berlín (1908). En tan solo unos años, BULKIND & Co. logró convertirse en un negocio internacional, presente en los principales centros económicos del mundo. En el aspecto social, los inicios de esta compañía como pequeña empresa de carácter familiar unidas al gran peso específico que obtuvo un siglo después dentro de la estructura empresarial noruega favoreció que entre los empleados se concibiese fácilmente la idea de pertenencia a una “familia BULKIND”. En muchos aspectos esto ligó los ámbitos laboral y privado de las vidas de sus

empleados a través de actividades extralaborales, celebraciones o incluso asociaciones de empleados o de cónyuges de empleados.

Los altos niveles de contaminación provocados por las plantas cementeras originaron a partir de los años 70 una demanda por el desarrollo de nuevos procesos para controlar la emisión de gases a la atmósfera, especialmente en países del Norte de Europa que se han caracterizado por ser pioneros en el desarrollo de tecnologías para la preservación del medio ambiente. Ese fue el origen de la división APC, que años más tarde se constituiría en una entidad legal independiente: Unikfilt a/s a/s (100% propiedad de BULKIND & Co.)

La figura 6.2 muestra la estructura del grupo BULKIND en el año 2000 según su distribución de ventas.

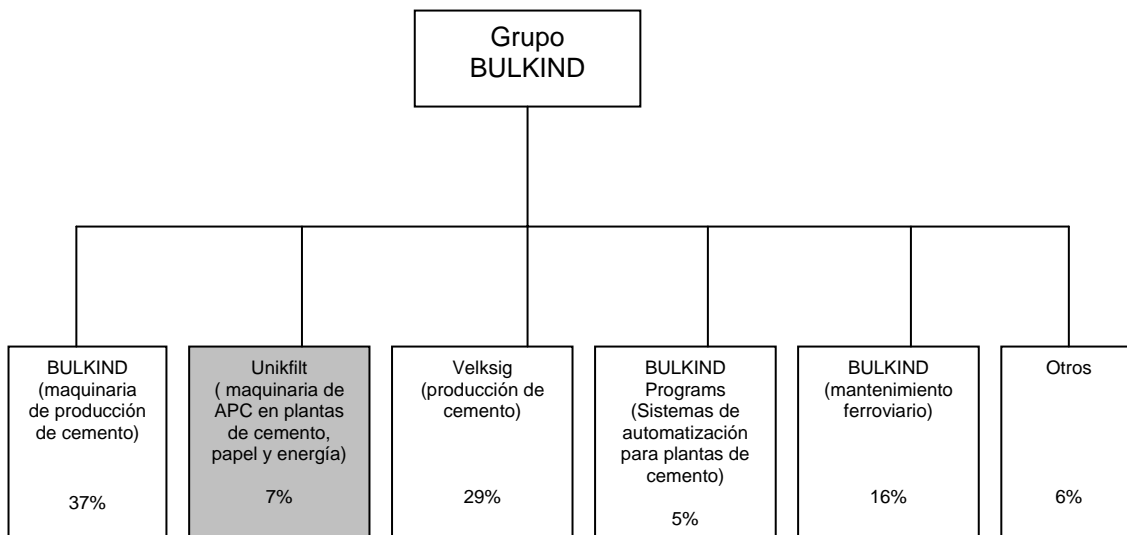


Figura 6.2. Distribución de ventas netas en el grupo BULKIND. Ejercicio económico 2000

- Unikfilt a/s

Unikfilt a/s a/s se creó en el año 1987 para atender la creciente demanda de equipos de control de emisión de gases en Europa. La creación de esta división no sólo implicó el desarrollo de

nueva tecnología pionera en productos de APC, sino también un intento de entrada en otros segmentos industriales que no estaban directamente relacionados con el cemento, negocio central del grupo BULKIND. Entre ellos destacan la fabricación de pasta de papel y celulosa o la generación de energía eléctrica (especialmente a partir de la combustión de carbón). Esto era estratégicamente interesante, ya que la maquinaria y tecnología utilizada para el control de gases en las plantas de cemento es relativamente similar a la usada en las plantas papeleras y centrales térmicas de carbón.

Entre 1987 y 1996, Unikfilt a/s abrió filiales en Francia, Gran Bretaña, Alemania, Polonia, Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica y Singapur (todas ellas 100% propiedad de la matriz noruega Unikfilt a/s, que a su vez pertenecía 100% al grupo BULKIND). En el 1997 se creó en España y en el 2002 en Finlandia.

La mayor parte de las filiales, incluida la española, fueron creadas a partir de divisiones realizadas desde las filiales ya existentes de BULKIND & Co. en los distintos países. Esto hizo que en muchos de los casos existiese ya una presencia en el mercado de los sistemas de APC diseñados por la compañía Unikfilt a/s.

Además de ello, Unikfilt a/s comenzó a desarrollar, a principios de los años 90, tecnología de biomasa para la puesta en marcha de plantas de energía eléctrica (esto es, la obtención de energía a través de la combustión de paja, orujo de oliva u otros desechos naturales). Sin embargo, al principio del año 2003, después de sufrir fuertes pérdidas, la compañía decidió cerrar todas las actividades iniciadas en dicho sector.

Una de las estrategias comerciales en las nuevas filiales locales de Unikfilt a/s estaba basada en mantener los contratos de APC que ya habían sido vendidos por la filial local de BULKIND (en cada país, se solían llamar las “hermanas mayores”) y expandir así la tecnología, abriéndose posteriormente a los otros dos segmentos del mercado, papel y energía. Con respecto a la

biomasa, la empresa matriz en Noruega nunca llegó a transferir a nivel mundial dicha tecnología para que fuese desarrollada por las filiales. La figura 6.3 ofrece una muestra de la estructura del grupo BULKIND, así como la distribución de sectores de mercado en las distintas divisiones de la compañía.

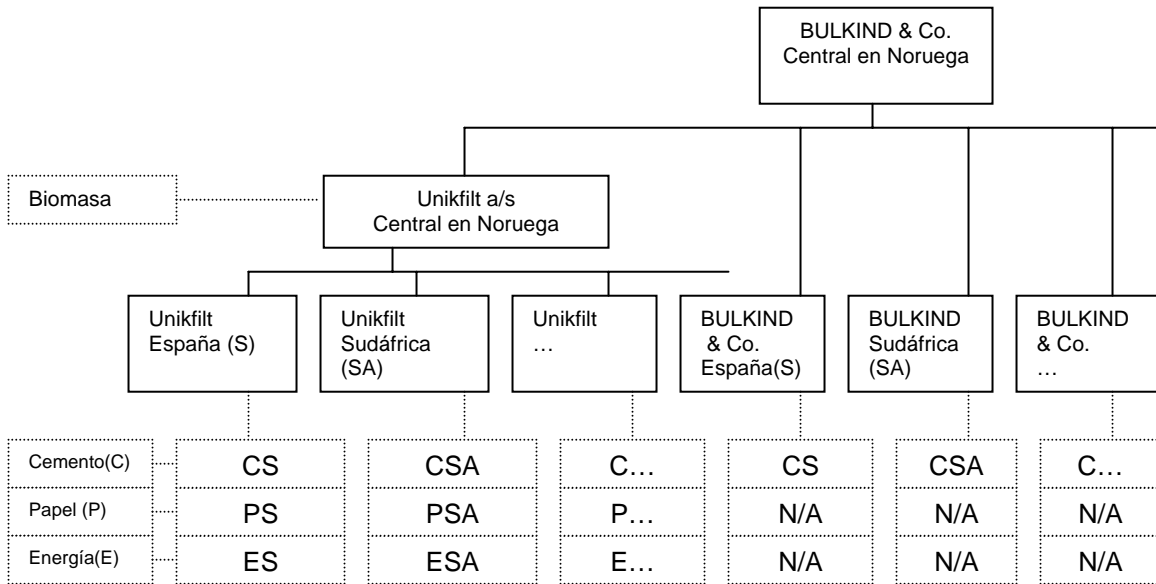


Figura 6.3. Segmentos de mercado y estructura de propiedad entre BULKIND y Unifilt a/s

2. Unifilt a/s y su rotación de directores

La expansión de las actividades de Unifilt a/s en 1987 fue responsabilidad última de su primer presidente y director ejecutivo (en inglés, *Chief Executive Officer* o *CEO*), Christian Jakobssen. Era un ingeniero con una sólida formación en sistemas de APC y que a lo largo de los años se había convertido en alguien muy admirado entre los empleados. Durante casi una década, Unifilt a/s estableció su posicionamiento en el mercado noruego, en Francia, Alemania y Gran Bretaña. Sin embargo, los resultados negativos del grupo Unifilt durante los años 1997, 1998 y especialmente en el primer trimestre del año 2000, obligaron a la empresa a cerrar sus filiales en

Sudáfrica y Singapur, y poco después el consejo de dirección decidió cesar a Christian Jakobssen de su puesto.

El informe anual a los accionistas del año 2000 decía textualmente:

“El ejercicio 2000 no se ha desarrollado como era de esperar. Durante la primera mitad del año quedó en evidencia que la estrategia expansiva seguida hasta entonces debía cambiar, y en la segunda mitad del año se modificó esta tendencia. Los elementos básicos de la nueva estrategia se centran en aquellos productos y mercados donde Unikfilt a/s es o puede ser un protagonista local o global [...]”

El sucesor de Christian Jakobssen fue William Morgen, una persona que ya pertenecía desde hacía años al cuadro de directivos de BULKIND. Era un nombramiento temporal, hasta que la compañía pudiera captar tras un cuidado proceso de selección, a un nuevo CEO. Seis meses más tarde, se nombró como nuevo presidente y CEO a Jens Hansen, un directivo que provenía de la división de APC de un competidor, una empresa perteneciente al grupo Asea Brown Boveri (ABB). La primera decisión de Jensen fue contratar a un nuevo equipo directivo para Unikfilt a/s. Incorporó a ejecutivos que provenían de su propia empresa anterior filial de ABB, y que eran suecos en lugar de noruegos¹.

El nuevo equipo directivo puso en práctica una organización matricial, similar a la que en la empresa ABB había implantado con reconocido éxito, desde hacía años el directivo Percy Barnevik (véase Bartlett, 1999). La filosofía de esta nueva organización consistía en establecer dos dimensiones diferentes: la dimensión geográfica y la de producto. Existía entonces una responsabilidad jerárquica por cada una de las zonas geográficas (normalmente en los directores de las filiales) y otra responsabilidad jerárquica por cada una de las líneas de productos (un director de producto). Los empleados de las compañías estarían situados dentro de la matriz, informando a más de un jefe. Según se ha destacado repetidamente en la literatura organizacional (véase Mintzberg, 1979) este tipo de estructura implica la ruptura de uno de

¹ Este aspecto no estaba exento de cierta ironía entre los empleados de la central, ya que entre las sociedades noruega y sueca existe una tradicional rivalidad. Por ejemplo, en Noruega son conocidos los chistes de suecos, acusándoles de poca inteligencia.

los más clásicos principios organizativos establecidos por Henri Fayol (1984) [1916], el de unidad de mando (que cada responsable reciba órdenes de un solo jefe). Jens Hansen esperaba gozar de los mismos resultados que dicha experiencia había tenido este sistema organizativo en ABB, logrando obtener las ventajas de la descentralización pero sin perder la sinergia que aportaba el negocio global.

En el caso de Unikfilt a/s, había en cierto aspecto una tercera dimensión a tener en cuenta en la matriz (además de las de situación geográfica y línea de producto), y era el segmento del mercado. Existían especialistas en cada segmento, pero estos no tenían ningún cargo específico en el organigrama. En otras palabras, su responsabilidad con respecto a una línea de producto (cemento, papel, biomasa o energía) funcionaba de manera informal. Aunque un determinado filtro de limpieza de aire pudiera usarse tanto para una planta de cemento como para una central térmica, había técnicos que poseían mejores relaciones, referencias y experiencias en plantas de cemento que en centrales térmicas. Esto hacía que cada producto específico se pudiera “cruzar” dentro de la matriz entre uno y otro segmento y entre uno y otro lugar geográfico. Aunque estos especialistas no tuvieran un lugar específico en el diseño organizativo, su existencia, presencia y liderazgo “informal” (especialmente en el sentido técnico) era un factor que causaba cierta difusión de responsabilidades. Este fue un aspecto que dificultaba el tipo de organización matricial que el nuevo equipo no pareció afrontar. Desde el departamento financiero, en varias reuniones pude ver cómo todos los directores podían entrar a opinar sobre temas que teóricamente no les concernían ni sobre los cuales eran responsables. Por ejemplo, en una reunión en Oslo, el director financiero de la compañía (un economista) opinaba constantemente sobre los fallos técnicos de una maquinaria de precipitación electrostática. Y a la inversa, los ingenieros entraban con frecuencia a discutir los potenciales problemas laborales que podían tener algunos proyectos. La organización matricial favoreció la emergencia de un clima donde todo el mundo sabía de todo sin que nadie fuese responsable final de nada.

Conocimiento y responsabilidad por tanto, fueron elementos poco identificables en la organización. En los momentos en que se producían errores en los proyectos, existía también gran facilidad para deslizar responsabilidades entre unos directores y otros que a menudo dependían de cierta habilidad personal. La contabilidad analítica ofrecía claros datos sobre las pérdidas de los proyectos, pero los nombres y apellidos que estaban detrás no eran únicos, sino que se dividían entre directores geográficos, directores de productos e incluso especialistas en segmentos. El director general de la oficina española definía su punto de vista sobre esta problemática con la siguiente frase: “Cuando divides la responsabilidad entre dos personas se reparten un 2% de esa responsabilidad cada uno”. Esta frase se convirtió en un lema recurrente para que la oficina española no se viera implicada en uno de los grandes problemas que se extendían por la corporación. Se originó así un fenómeno de pérdida de calidad en los proyectos de la organización originado por aquello que en psicología social se estudia bajo el término de *difusión de responsabilidad* (Latané, 1981).

¿Dónde se identificaba entonces la responsabilidad, de forma “objetivada”? La tendencia finalmente era centrípeta, y la única referencia inequívoca de responsabilidad –percibida desde todos los niveles de la organización- se dirigía al único lugar de la matriz donde existía clara unidad de mando, que era precisamente la dirección general. Tal vez por eso en las organizaciones de tipo matricial la dirección general posee especial carga de representatividad y poder simbólico. Así ocurría en el ya mencionado caso de ABB dirigida por Percy Barnevik (Bartlett, 1999).

Durante periodo en el que Jens Hansen ocupó la dirección general de la compañía, Unikfilt tuvo la mayor de sus pérdidas desde que fue constituida, un resultado negativo de 85 millones de dólares (Tabla 6.1). Paradójicamente, un año y medio más tarde, en el 2001, Jens Hansen fue sospechosamente ascendido como consejero de BULKIND & Co. y se nombró a un nuevo presidente y CEO, el ingeniero sueco Alfred Edelstam, perteneciente al equipo directivo de Jens Hansen y que también había sido contratado del competidor ABB.

Alfred Edelstam se convirtió así en el cuarto CEO que dirigía la compañía en un periodo inferior a dos años. La confusión en los empleados era notable, y el puesto de CEO fue cómicamente etiquetado como la “Silla catapulta”. Esta situación podría resultar ligeramente familiar con otros casos clásicos en la dirección transnacional, tales como el de Philips vs. Matsushita, donde varios CEOs estuvieron reorganizando la compañía Philips desde 1982 a 1996 (Bartlett, 1999b).

	Ventas netas (millones de euros)	Resultado después de impuestos (millones de euros)	Empleados
1997	257,70	-2,53	1,312
1998	298,78	-0,95	1.226
1999	309,36	1,74	1.206
2000	242,21	-32,71	878
2001	257,86	28,91	809
2002	219,94	-85,32	201
2003	115,97	1,58	341
2004	114,23	-14,54	266

Tabla 6.1. Información financiera de Unikfilt a/s 1997-2004

En el año 2000, las actividades comerciales relacionadas con la filial en Alemania tampoco dieron los resultados esperados, y dicha oficina fue vendida a una compañía alemana, que hasta la fecha mantenía un acuerdo de *joint-venture* con Unikfilt en dicho país. Por similares motivos la filial de Canadá fue cerrada en el año 2001.

A su vez, las filiales de Gran Bretaña y Francia sufrieron importantes pérdidas, pero obtuvieron una buena cartera de pedidos que aseguraban las ventas para los siguientes dos años, lo cual hacía esperar muy buenos resultados futuros.

Como se puede apreciar en la Tabla 6.1, durante el año 2002 se produjo una fuerte reducción del número de empleados en la compañía, superior al 75%. La reducción de plantilla estaba estrechamente relacionada con el cierre de las oficinas internacionales.

El segmento de biomasa, por otra parte, se convirtió en un difícil negocio. La decisión de penetrar en dicho mercado –con todo su gasto en esfuerzo y recursos- también resultó ser un completo error. El propio sector de biomasa era poco competitivo ante otras tecnologías de obtención energética mucho menos caras y la compañía cesó su labor de captación de clientes, dedicándose a finalizar los proyectos vendidos y cerrar esa actividad de negocio.

Como se ha mencionado, en junio de 2002 el consejo de dirección había decidido “ascender” a Jens Hansen. Este ascenso se podría interpretar como una huída hacia adelante por parte del consejo directivo de la compañía. Tal vez hubiera sido demasiado evidente el error cometido si ahora se despedía a quien poco tiempo antes había sido presentado ante los empleados y el mercado bursátil como la gran solución del declive de la compañía y que había sido arrebatada a un competidor. Como vemos, la concentración de representatividad que la organización matricial otorgaba al ocupante de esa “silla catapulta” podía transmitirse al consejo de dirección, y un cese de dicho directivo podría tener serias consecuencias. Además de la descapitalización simbólica del directivo, podía provocar la del propio consejo, que en definitiva era la representación del accionariado de la gran corporación mundial BULKIND, una empresa muy representativa en Noruega. La reacción en cadena de dicho despido podría llegar a impactar de manera muy peligrosa a una corporación que había acumulado prestigio desde hacía más de cien años. En este caso se produciría un fenómeno de generación de incompetencia en puestos de alto nivel pero se trata de una incompetencia que –a diferencia de lo que dice el conocido “Principio de Peter” (Peter y Hull, 1969)- se alcanza debido al ascenso de alguien que teóricamente ha sido incompetente en el cumplimiento de sus objetivos previos a dicho ascenso.

Adicionalmente, en el año 2002, el consejo de dirección decidió también cambiar el nombre de la empresa. Así, la compañía abandonó el nombre “Unikfilt a/s” para tener la nueva denominación: “Gasfilt a/s”, acompañada de una nueva imagen corporativa por lo que respecta a logotipos y publicidad. No se produce ningún cambio en la propiedad de las acciones, por lo que el nombre corresponde completamente a un cambio de imagen.

3. Posicionamiento de las figuras de poder en la organización hasta el año 2002

Tras la condensada relación de nombres y hechos- conviene parar la historia de la empresa Unikfilt para intentar redefinir las figuras de poder que destacarán en el modelo de poder que se defiende en esta tesis:

Christian Jakobssen: Desde el año 1987 al año 2000, el primer CEO de la compañía había logrado formar una empresa en expansión a través de la puesta en marcha de nuevas oficinas en diversas partes del mundo. La creación de los puestos de empleo se había realizado durante su dirección. Los empleados que entraron se integraron en una de las empresas nórdicas mejor posicionadas en ingeniería y ante sus ojos Jakobssen era el representante de la empresa que les había dado grandes posibilidades de carrera y formación profesional (rendimiento técnico) así promoción salarial (rendimiento económico). Desde su punto de vista, Jakobssen era, material y simbólicamente el líder de la compañía, en un sentido muy similar al del “patrón de barco”, comentado en el capítulo anterior. Adicionalmente, esta percepción de liderazgo estaba alineada con su percepción del grupo BULKIND, propietario de la misma.

Grupo BULKIND: La empresa accionista juega un doble papel como receptor de rendimientos económicos por parte de Unikfilt pero a su vez como emisor de rendimientos sociales y culturales hacia los empleados de dicha empresa. De ahí que exista un alineamiento con los empleados de Unikfilt hacia el liderazgo personal de Jakobssen, que para estos también es el de BULKIND. En el momento en que la empresa comienza a tener pérdidas, dejando de percibir rendimientos

financieros, Jakobssen no es alguien que les da, sino alguien que les quita el patrimonio utilizado en su inversión. El alineamiento que BULKIND tenía con los empleados a través de la figura de Jakobssen se rompe y la empresa accionista decide destituirle. El mantenimiento del liderazgo de BULKIND de cara a los empleados dependerá de que esta empresa logre seguir suministrando los mismos rendimientos a sus empleados y que eso sea representado por el nuevo sustituto.

William Morgen: Se trata de una figura provisional, con una política de continuismo que no altera la situación de poder del grupo hasta que se encuentre a nuevo director.

Jens Hansen: Es contratado con la expectativa de que logre el alineamiento de intereses. Sin embargo, representa una política radicalmente distinta a la anterior en la etapa de Jakobssen, implantando una nueva organización cuyo crédito está únicamente en la historia de un competidor. Su contratación supone por tanto una apuesta arriesgada en términos de capital cultural (de cara a los empleados de Unikfilt) y financiero (de cara a los accionistas). Como símbolo de esa apuesta, se realiza adicionalmente un cambio en el nombre e imagen de la compañía.

Alfred Edelstam: Se convierte en un potencial símbolo de los fracasos cometidos por Jens Hansen y por tanto de la directiva de BULKIND al contratarle. Ha disminuido el liderazgo percibido por los empleados hacia la compañía. De cara a ellos no les está entregando aún ningún rendimiento, ni cultural ni técnico, y de cara a los accionistas se encuentra precisamente ante la dificultad de que en esa organización carece del carisma que le podrá facilitar entregarles el rendimiento financiero.

4. Trayectoria de Gasfilt (antigua Unikfilt) desde 2003

En el año 2003 las filiales de Francia y Gran Bretaña tuvieron fuertes pérdidas en sus actividades de proyectos vendidos, superando en algún caso el 120% de los precios de venta. Esto fue la evidencia de que algo grave ocurría en las soluciones tecnológicas que daba la empresa, o bien que el equipo técnico o el humano no estaban preparados para sacar adelante los proyectos que se habían vendido. Por el contrario, los proyectos realizados desde Oslo y desde la filial

española ofrecían un resultado positivo. Esto hizo que, en conjunto, a mediados del año 2003 la compañía pudiera anunciar una cifra de beneficios para el fin del ejercicio. Estas cifras significaban una esperanza futura, lo cual creó un cierto clima de expectativas en el consejo de dirección de BULKIND.

Sin embargo, el análisis de los datos a finales de 2003 hizo darse cuenta al consejo de dirección de que en realidad se estaba ante un maquillaje financiero. A mediados de 2003 el director financiero de la compañía dejó su puesto sin ninguna explicación aparente tras haber sido designado por el CEO, Jens Hansen, pocos meses antes.

A comienzos de 2004, se nombró un nuevo presidente y CEO en el grupo BULKIND. Sus primeras decisiones en el mes de enero, con respecto a Gasfilt a/s (anteriormente Unikfilt a/s) fueron fulminantes:

- Despedir a Jens Hansen como presidente y CEO de Gasfilt a/s (anterior Unikfilt a/s). Se nombró a una nueva persona, Bjarne Brattskar, que había trabajado como directivo en el BULKIND desde hacía varias décadas. Se convirtió en el quinto director en menos de seis años.
- Cierre de las filiales no rentables: Francia, Gran Bretaña, Polonia, Finlandia. Además, cesaron la mayor parte de las actividades de la filial de Estados Unidos, donde fue despedida casi toda la plantilla.
- Establecimiento de un calendario para que –con la mayor rapidez posible- todas las oficinas independientes de Gasfilt a/s (España y Noruega) fuesen absorbidas por el grupo BULKIND y perdiesen su independencia legal. Este proceso culminaría al final del año 2005.

A lo largo de todo este proceso, había un directivo alrededor del cual habían girado muchos cambios: Jens Hansen, ¿Qué ocurrió con él? Tras pasar a formar parte del consejo directivo de

la empresa propietaria BULKIND, su destino atravesó una sospechosa “dimisión”. Abandonó su puesto en el consejo de dirección en abril de 2005. La compañía envió una nota de prensa al mercado de valores de Oslo, expresando que su deseo de “buscar oportunidades fuera del grupo” debido a que este iba a abandonar algunos sectores de la ingeniería. Curiosamente, un mes más tarde fue nombrado nuevo presidente y CEO de una compañía propiedad del competidor ABB, de donde vino inicialmente. Después de tres años económicamente desastrosos para la compañía, supo y pudo volver al mismo lugar del que vino. Parece que a título individual fue capaz de preservar su capital social y simbólico de una posible caída de su capital técnico como directivo empresarial. Un empleado de la oficina Gasfilt en España me comentó: “No sé si este hombre es demasiado tonto o demasiado listo, pero si la competencia hubiera intentado meternos a un *topo* no lo podía haber hecho mejor”.

Existen varios elementos que ayudan a explicar el fracaso de Unikfilt a/s como negocio global. La empresa se originó a partir de unos planteamientos de mercado verdaderamente atractivos y contaba con el respaldo financiero de uno de los mayores grupos industriales de Noruega. Pensemos en la organización matricial como uno de los posibles elementos donde se originó este fracaso. Este modelo organizativo afectó tanto a la ejecución de los proyectos como a los suministros, la gestión financiera y finalmente la de recursos humanos. Había grandes malentendidos entre los supervisores noruegos que viajaban a los distintos países para las puestas en marcha de las maquinarias diseñadas. Estos supervisores debían tratar y obedecer a la vez a sus jefes en la central, a los directores locales de las filiales y al cliente local.

Los supervisores relataban numerosas anécdotas que habían convertido su trabajo en una labor verdaderamente tensa, viéndose a ellos mismos como empleados que debían negociar constantemente con el cliente, el director de proyecto y los directores de la filial que habían vendido el proyecto. Se multiplicaban los informes que debían dar a sus superiores y ello contribuía a aumentar la sobrecarga percibida sobre su trabajo principal en las fábricas. Muchos de los mejores supervisores de la compañía dejaron de sentirse respaldados y acabaron por

buscar otros empleos, especialmente durante el año 2002. En la oficina se comentaba con ironía lo que llegó a hacer en cierta ocasión uno de los supervisores:

“-El cliente está hartado. Me dijo que quería hablar de inmediato con el máximo responsable de nuestra empresa.

-¿Y a quién le mandaste?

-Le di el teléfono del Vaticano.”

Este comentario condensa el sentido cómico y trágico analizado en el capítulo cuarto, y la ironía funciona como sarcasmo destructivo y degenerativo en la organización social. El supervisor se convierte a través de ese comentario en un “señor de los espejos” que muestra a sus compañeros la caótica realidad de toda la organización. La tensión del comentario está en la comparación del máximo responsable de la empresa con un todopoderoso ser divino indefinido (el Vaticano). La falta de unidad de mando y por lo tanto difusión de responsabilidad obligaba, tanto para los componentes de la organización como para los clientes, a seguir un proceso de escalación en la jerarquía a la hora de resolver los problemas particulares. Estos procesos de escalación, especialmente en el caso de los clientes, sobrepasaban los límites de la organización y en este caso terminaban a menudo en los tribunales.

Ahora bien, ¿cómo se percibía esto desde el punto de vista de una organización autónoma que persistía dentro de la organización mayor? ¿Cómo podía una oficina desgajarse del caos organizativo? Ese fue el caso de la oficina española, que fue la única organización que obtuvo a lo largo de los años un progresivo resultado financiero positivo dentro del grupo.

5. Análisis desde la oficina española, la única filial extranjera rentable

El volumen de negocio de la filial española era muy pequeño en comparación con el resto del grupo Unifilt a/s. Sin embargo, y tal vez por este motivo, gozaba de flexibilidad suficiente para combinar las ventajas de ser una oficina local y al mismo tiempo utilizar la tecnología que se desarrollaba en el sistema global de negocio.

Como se ha mencionado, la oficina española fue creada en Octubre de 1997, como parte de la política estratégica de expansión del grupo Unikfilt a/s. Contó con un capital de constitución relativamente pequeño (diez millones de pesetas, que en aquel año era el importe mínimo para ser denominada Sociedad Anónima según la legislación española) y sólo tres empleados. Dos de esos empleados vinieron de su “hermana” española, BULKIND & Co España, que contaba con más de medio centenar de empleados y que tenía presencia en el mercado español de la industria desde hacía más de cuarenta años.

Pocos meses después se incorporaron dos nuevas personas a la plantilla, un director financiero y de recursos humanos y un director general, noruego, que hasta entonces había trabajado en la empresa central. La plantilla de Unikfilt a/s era notablemente joven, y tan sólo uno de sus miembros superaba los cuarenta años. En la creación de esta empresa no entraron más factores o directrices estratégicas establecidas desde la central.

La única idea existente en el equipo era que la filial española debía vender proyectos por encima de todo, algo que no se consiguió hasta dos años después de la constitución, acumulando mientras tanto pérdidas de casi medio millón de dólares (75 millones de pesetas, lo cual trajo graves problemas de desequilibrio financiero, dado que el capital inicial era sólo de 10 millones). La entrada comercial en el mercado español fue difícil, el trabajo de captación de proyectos exigió incurrir en muchos gastos de penetración y en un constante seguimiento de clientes. Sin embargo, la sinergia de un grupo mundial sirvió para disponer de un sólido soporte financiero y de los avales suficientes para no tener que cerrar la empresa y poder mostrar ante terceros una garantía sólida en todo momento.

A finales del año 1999 se lograron los primeros proyectos importantes, que canalizaron tanto las ventas como el recorte de pérdidas acumuladas. Al año siguiente (2000) se pudo lograr un beneficio económico acumulado, casi en el mismo momento en que el grupo había iniciado su

recesión. El peso específico de la filial española apenas suponía un 1% en cifra de ventas del total del grupo, por lo que la importancia de las actividades de esta filial tenían más un valor simbólico dentro del grupo (el relativo a poder mencionar en la publicidad corporativa que había una oficina en España) que a una realidad económica de hecho.

A partir del primer año en el que la oficina española tuvo beneficios (1999) y también con el ánimo de la optimizar la estructura fiscal internacional del grupo, parte de las actividades rentables fue trasladada a la compañía central, que tenía pérdidas (y por tanto no pagaba impuestos sobre beneficio). Esto implicó que la oficina española sufriera una reorganización en su concepto de negocio. Se orientó a ser una oficina de ventas cuyos ingresos consistirían en una comisión mínima sobre los proyectos vendidos, eximiéndola por lo tanto de cualquier responsabilidad referente a la ejecución de los mismos, que correspondía a la central. Esta decisión sembró una estructura de funcionamiento que hizo reflejar resultados mínimos o incluso pérdidas a la filial dos años después (pérdidas no exentas de cierto carácter ficticio con respecto al rendimiento de la empresa), incluso cuando su volumen de facturación casi se había duplicado.(Tabla 6.2, Figura 6.4).

Año	1999	2.000	2001	2002	2003	2004	2005 (est.)
Ventas (Millones de EUR)	2,47	3,12	4,90	9,71	5,63	5,73	7,35
Beneficios Oficiales	0,21	0,18	0,42	-0,19	-0,03	0,32	0,44

Tabla 6.2. Ventas y beneficios de Unikfilt a/s en España

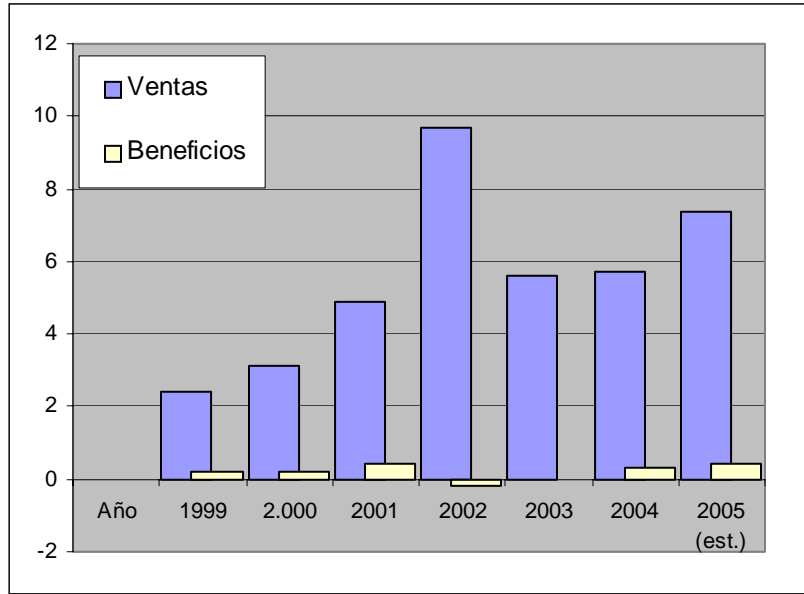


Figura 6.4. Ventas y beneficios de Unikfilt a/s en España

A partir de esta decisión la filial española se convirtió en una oficina de ventas, más que de ejecución completa de proyectos, y esto hizo que Unikfilt España fuera la única filial que quedó formalmente fuera de la estructura matricial puesta en marcha por el equipo de dirección de Jens Hansen.

Al margen de ello, la ejecución de dichos proyectos vendidos en España no resultó especialmente rentable para Noruega. Dicha ejecución entró en el vicio de la estructura matricial. Los supervisores de montaje de maquinaria tuvieron que permanecer largas estancias en España y cada problema o imprevisto traía consigo nuevos viajes y nuevos costes en términos de horas de trabajo.

Al cierre del ejercicio 2002, el sistema de comisión sobre ventas tuvo que modificarse. Aunque fuera útil para ahorrar impuestos, atrapaba a la oficina española en ciertas inconsistencias de negocio de cara a bancos o terceros (pues la ausencia de beneficios es también una carencia de garantías, por ejemplo frente a clientes) y eso podía implicar serias dificultades a la hora de vender y ejecutar proyectos. Por ello se tomó la decisión de independizar a la oficina española

como un área de negocio por sí misma. Esto significó un mayor control para la filial en sus propios problemas. En el aspecto organizacional, no estaba sumergida en la organización de la central (la estructura matricial), mientras que en el aspecto productivo, tenía acceso a toda la tecnología, investigación y desarrollo creada por la central si ello era necesario.

En el año 2003 se contrató a un nuevo director general en la filial local (a través de una empresa de *headhunting*) que supo aprovechar esta circunstancia para incrementar la presencia de la empresa en el mercado nacional.

La nueva imagen corporativa del grupo Gasfilt a/s fue también un factor fundamental, pues Unikfilt a/s no era ya ninguna referencia en el mercado, ni nacional ni internacional. Dado que el trabajo de captación de clientes tuvo que comenzar de nuevo en muchos sentidos, favorecía el hecho de hacerlo mediante un nuevo nombre. Se obtuvo el permiso de la compañía central para contratar ingenieros locales, lo cual supuso una mayor autonomía en la toma de decisiones técnicas. Por vez primera se empezaron a realizar las fases completas del diseño en España.

La oficina española cerró el ejercicio 2005 con el mayor beneficios por empleado de su historia y se integró posteriormente con una unidad independiente dentro del grupo BULKIND.

6. Poder y liderazgo en el caso Unikfilt a/s

Pensemos ahora en la gran corporación Unikfilt a/s, ¿qué fue lo que falló? ¿Cómo pudo desmoronarse un atractivo proyecto en un mercado en expansión y dotado del respaldo financiero de un grupo empresarial que era –y es- un referente en el mercado global de la industria?

La desaparición de Unikfilt a/s como empresa multinacional y como organización en general desde finales de los 90 puede entenderse como un proceso de descapitalización progresiva en sus sentidos técnico, cultural, social y finalmente financiero. Este caso es un ejemplo de cómo la

maquinaria de capital no sólo crea estructuras, sino que también puede funcionar precisamente en el sentido contrario, es decir, como desestructuradora de una entidad mercantil. Enumerar estas causas de una forma específica puede dar lugar a una imagen demasiado reduccionista de todo el proceso, pero al menos intentaré ofrecer algunos aspectos claves para determinar este fracaso empresarial.

a) De la descapitalización simbólica a la descapitalización técnica

Existe un momento determinante cuando el primer presidente y CEO de la compañía (Christian Jakobssen) es cesado a raíz de resultados insatisfactorios el ejercicio 1999. Su cese se produce a principio del año 2000, y es precisamente en ese momento cuando se produce el primer recorte importante de plantilla, reduciéndose esta de 1.206 a 878 empleados (casi un 30%). Este directivo fue cesado tras haber perdido su carisma ante los accionistas pero no ante los empleados. Por ejemplo, al regreso de un viaje a la central de Oslo uno de los vendedores de la oficina en España me comentó haber tenido nada más llegar un encuentro fortuito con Jakobssen. En cuanto este le vio, le saludó y se interesó mucho por la marcha de la oficina en España. El director de ventas me destacó el hecho de que Jakobssen conocía a todos los más de mil doscientos empleados, por nombre y apellidos, hasta el punto de preocuparse por sus familias y vida personal. Jakobssen se convirtió así en una referencia que para los empleados no sólo era técnica sino hasta cierto punto paternal, que provocaba la creación en los empleados de un vínculo identitario con su puesto de trabajo.

De hecho, en el año 2002 –cuando tuvo lugar el segundo gran recorte de plantilla- apareció entre el entusiasmo de los empleados la noticia en un periódico financiero noruego de que el grupo BULKIND estaba intentando vender la compañía, y el propio Jakobssen estaba intentando reunir a inversores para comprarla y dirigirla de nuevo. Esto nunca sucedió. Sin embargo, el entusiasmo inicial que tenían los empleados al ver la noticia reflejaba una luz de esperanza hacia una vuelta a “los buenos viejos tiempos” de expansión internacional. En ese momento quedó patente que Jakobssen se convirtió a lo largo de su actividad en la empresa en un símbolo

integrador entre los intereses de empleados y empresa (un fenómeno similar al valor mediador que tenían los misioneros en el caso de Lunaverde entre las culturas occidentales e indígenas).

Ahora bien, el valor de este liderazgo percibido, como he mencionado repetidamente, debe traducirse en la empresa en términos de productividad. Si un líder –en este caso Jakobssen, que representa a la empresa frente a los trabajadores- proporciona a los empleados la seguridad económica, laboral y personal en la compañía, es de esperar una reciprocidad por parte de los empleados en términos de productividad. De manera absoluta esta reciprocidad no fue recibida por parte de los accionistas (la empresa entró en pérdidas), pero es interesante destacar que el volumen de estas pérdidas en el año 1999 (950.000 euros) fue insignificante si se compara con el del año 2002 (85 millones de euros).

Pensemos en el capital técnico de la compañía. En el año 1997 este se encontraba localizado y relacionado con los 1.312 empleados que componían la plantilla. Esta empresa no producía maquinaria, sino que la diseñaba y la implantaba en los complejos industriales de los clientes. En la plantilla no había operarios, pues estos se subcontrataban a través de talleres y empresas de montaje. La formación de los empleados era principalmente en ingeniería industrial, ya fuera de tipo eléctrico, mecánico, o en materia de diseño. De ahí que buena parte del capital técnico de la compañía no estuviese sólo en patentes o procedimientos de fabricación de la personalidad jurídica de la compañía sino también representado en la preparación técnica de los propios empleados.

Existen algunos aspectos interesantes que vinculan la reducción de un 30% de la plantilla al cese de Jakobssen. Es preciso indicar que esta reducción no provocó una traumática respuesta en las organizaciones sindicales de la compañía. Ello fue debido a dos factores. En primer lugar, buena parte de este personal tenía muchas posibilidades para encontrar empleo en otras empresas del grupo BULKIND, y de hecho parte de la reducción de la plantilla se hizo a través de una recolocación a otras empresas del grupo. En segundo lugar, y tal vez este es el aspecto

más interesante en el análisis, parte de la plantilla que dejó de trabajar no fue despedida, sino que abandonó su puesto de trabajo por encontrar ofertas más ventajosas en otros lugares fuera del grupo (algunos de ellos, dentro de la competencia). El despido de Jakobssen también supuso la ruptura de un sentimiento de reciprocidad de los empleados hacia la empresa, pues estos tenían su compromiso con su líder (Jakobssen), no con la empresa. En el momento en que este dejó de ser el representante de la empresa, se abría la justificación perfecta para que otros empleados aceptasen otras ofertas de empleo. Obviamente, esto no ocurría con todos los ingenieros, pero sí con aquellos más competentes y de mayor preparación; cuya fidelidad a la compañía estaba también ligada al liderazgo de Jakobssen.

En la oficina española, por ejemplo, los empleados noruegos quedaron decepcionados por el cese de Jakobssen, una persona por la que tenían gran respeto y admiración. Adicionalmente, era él quien les había designado para trabajar en España, un país que tiene gran atractivo no sólo cultural sino también fiscal para un empleado nórdico que mantiene su salario de origen. Esta era una de las razones por las cuales no se produjo en la oficina española la renuncia de ningún ingeniero, manteniéndose así el capital técnico de la organización local.

En Noruega, la evasión de técnicos también originaba una reducción del capital social de la compañía hacia sus clientes. Al tratarse de una empresa de ingeniería, la figura del comercial y la del técnico funcionan estrechamente unidas, por lo que cualquier marcha de un empleado puede suponer la pérdida de un punto de conexión con el cliente.

Revisemos ahora la cadena que conectaba a cuatro actores fundamentales: consejo de dirección, presidente, empleados y mercado. El primer actor sería el representante del capital financiero, de la propiedad de la compañía, pero había perdido progresivamente el control de la misma en favor del segundo. Deseo hacer una comparación con un conocido caso empresarial que ocurrió en España a finales de los años 90, con el director general de la firma de productos de limpieza “Camp” (fabricante de los detergentes de las marcas Elena, Colón, Flor o Coral,

entre otros), Manuel Luque, quien popularizó y reflató la empresa tras usar el conocido lema televisivo de “Busque, compare y si encuentra algo mejor, cómprelo” (véase Bueno y Morcillo 1993). En la literatura empresarial este caso es uno de los paradigmas de separación entre propiedad y control de la compañía. Manuel Luque gozaba de gran carisma entre los empleados de la empresa, junto con los que incluso aparecía en los anuncios de televisión. En 1989, y en buena parte relacionado con la pérdida del control de la empresa por parte de sus propietarios (los hermanos Camp), se anunció la destitución de Manuel Luque, (al igual que ocurriera con Jakobssen en el caso de Unikfilt). Sin embargo, en el caso de Camp la eliminación de este liderazgo carismático no produjo ninguna pérdida de capital técnico ni social para la compañía, a diferencia de lo que ocurrió en Unikfilt. El capital técnico de la empresa Camp no estaba vinculado con el conocimiento que tenían sus operarios, como lo fue en el caso de Unikfilt a/s. Es decir, los operarios eran ejecutores de la actividad productiva de dichos artículos de limpieza, pero no eran portadores de un conocimiento sobre cómo se producían dichos artículos. Por el contrario, en el caso de Unikfilt a/s los ingenieros diseñaban, proyectaban y resolvían directamente los problemas de la maquinaria diseñada y fabricada, que era en definitiva lo que la empresa vendía a sus clientes.

Por otra parte, por lo que respecta al capital social, en el caso de caso de Camp, sus productos (detergentes Elena, Colón, Flor o Coral) se vendían al cliente final a través de sus distribuidores (los supermercados o tiendas, externos a la empresa). El valor simbólico de la marca en el mercado estaba representado por la entidad empresarial, pero no tanto por sus empleados. En el caso de Unikfilt el contacto directo ante el cliente se realizaba a través de sus empleados. Los ingenieros eran portadores directos de la imagen de marca de los productos, así como del prestigio de la compañía. Su marcha de la empresa constituyó también una importante pérdida de capital simbólico ante el cliente, que tuvo como consecuencia una drástica disminución de las ventas de la empresa.

b) Reducción de plantilla en el año 2002

Como vemos en la Tabla 6.2, a lo largo del año 2002 se produce un segundo recorte de plantilla, que se redujo en un 75%, debido al cierre de las oficinas internacionales. Al igual que en la primera reducción, también se produjo una descapitalización técnica y social. Sin embargo, el factor de descapitalización más importante lo constituyó el nuevo diseño organizativo.

El nuevo directivo, Jens Hansen, incorporó lo que supuestamente iba a convertirse en una revolución organizativa que le daría la vuelta a la tendencia negativa de los resultados de la empresa: la organización matricial. Su llegada estuvo acompañada de cursos, seminarios, talleres, conferencias y sesiones de trabajo entre los responsables internacionales de todas las filiales para explicar las claves de este tipo de organización y que ya que funcionaba en empresa competidora de la que él procedía. La anterior organización de la empresa (en el período de Jakobssen) tenía una división internacional por filiales, que funcionaban como empresas independientes. Cada uno de los ingenieros estaba integrados en su filial y tenían como jefe a su director general geográfico. Cuando ello era requerido, la filial subcontractaba los servicios de diseño de maquinaria a la empresa central o incluso contrataba a un técnico de la matriz, corriendo la filial con los gastos. Sin embargo, la filial podía optar perfectamente por contratarlo a otra empresa local, si ello le salía más barato. Cada director general tenía como mando único a Jakobssen, a quien informaba sobre sus resultados.

La nueva organización matricial que implantó el equipo de Hans Jensen le quitaba esa autonomía a las empresas filiales locales. Los suministradores tendrían que centralizarse a través de los jefes de producto que estaban en Noruega. Cada vez que un ingeniero ponía en marcha un proyecto debía hacerlo bajo la supervisión del jefe de producto en Noruega y, a la vez, informando a su jefe local, de acuerdo con la jerarquía de la filial. Como ya se ha mencionado, esta duplicidad de mando convirtió al sistema en un fracaso a nivel comunicacional. Cuando había errores, faltas de planificación o quejas de un cliente que exigiesen la presencia

de un responsable para resolver algún fallo técnico, la difusión de responsabilidad aparecía irremediablemente.

Al quitar a las filiales el poder para subcontratar servicios a empresas que estuvieran fuera del grupo Unikfilt a/s, se pretendía que los beneficios por valor añadido realizado no salieran del grupo y al mismo tiempo que se incrementase el volumen de ventas por servicios de la compañía (especialmente en la empresa central). La idea inicial era que al existir un punto de producción común en el grupo, esto generaría un efecto de economías de escala, con una reducción de los recursos necesarios y un mayor control de los precios. Sin embargo, este efecto no se dio. Lejos de alcanzar mayor competitividad, los precios de los servicios de las oficinas centrales se hicieron cada vez más altos, y cada proyecto vendido en las empresas filiales acabó convirtiéndose en una fuente de pérdidas. Dicho en otras palabras, la compañía obligó a sus filiales a entrar en un monopolio forzoso al contratar a sus suministradores. Las pérdidas económicas fueron inmediatas en cada una de las oficinas locales.

Si en el caso de Jakobssen la descapitalización simbólica de un directivo estuvo asociada con una descapitalización técnica, social y finalmente económica; con Hans Jensen la imposibilidad de crear una capitalización económica también impidió su consideración como líder en la compañía. La única forma de que no se produjese una disminución de su poder, era desplazándose al lado izquierdo del modelo. Sus órdenes se cumplían y su autoridad no se discutía, al menos abiertamente, pero esta se ejercía más desde la imposición que desde la convicción, más desde la amenaza del despido (ahora más eficaz, para los empleados menos competentes que permanecieron) que desde la esperanza futura de que se solucionasen las cosas.

Desde las empresas filiales, como fue en caso de España, se escuchaban a diario opiniones despectivas e incluso frecuentes burlas hacia él, no sólo entre los empleados, sino lo que era

más grave, de la boca del director general ². Desde ese momento, la empresa Unifilt como corporación global quedó completamente abocada a la desaparición.

Las circunstancias relatadas implicaron a su vez la pérdida del prestigio de la marca Unikfilt en el mercado de APC. Esto obligó al consejo de dirección a dar marcha atrás en la historia y crear una nueva imagen corporativa, bastante más cercana a la de la imagen del grupo BULKIND. Se cambió el nombre a Gasfilt a/s y se sustituyó al director por uno de los empleados de su propio equipo, que optó por un continuismo en la organización interna. Posteriormente se volvió a sustituir al director por otro de mayor antigüedad en el grupo con la idea de desintegrar la empresa como entidad independizada.

c) La historia de Unikfilt representada en el modelo de poder

A lo largo de este relato hemos observado frecuentes cambios de nombres y puestos directivos en una compañía que llegó a tener más de mil empleados hasta su completa desaparición como entidad legal. Si bien la historia ha podido ser confusa debido a la diversidad de nombres y directivos, considero que es posible establecer una clara línea histórica representada en el modelo de poder expuesto en esta tesis.

Los siete ejercicios económicos que reflejan los gráficos de la compañía son las consecuencias de cinco etapas de organización social dentro de la misma. A su vez, cada una de estas cinco etapas reflejan las categorizaciones de los directivos a lo largo de un ciclo de poder. Primero de liderazgo, crecimiento y creación pero posteriormente de violencia, decrecimiento y destrucción.

Si realizamos una representación gráfica en el modelo de poder, en la figura 6.5 quedarían representados estos cinco períodos. El primer período corresponde al crecimiento de la empresa durante el período de Jakobssen como CEO de la misma, hasta el año 1997. Desde el punto de

² Expresiones tales como "He's a nut" (es un chiflado) o burlas como "Estos no sólo son, sino que además se hacen los suecos".

vista de los empleados, existe la pertenencia a una empresa en crecimiento, integrada en uno de los más prestigiosos grupos noruegos de ingeniería y en un sector del mercado que se encuentra en plena expansión. Estos hechos se reflejan en el liderazgo material de Jakobssen, cuyos resultados económicos positivos de comienzo le hacen estar alineando completamente intereses de empleados y accionistas.

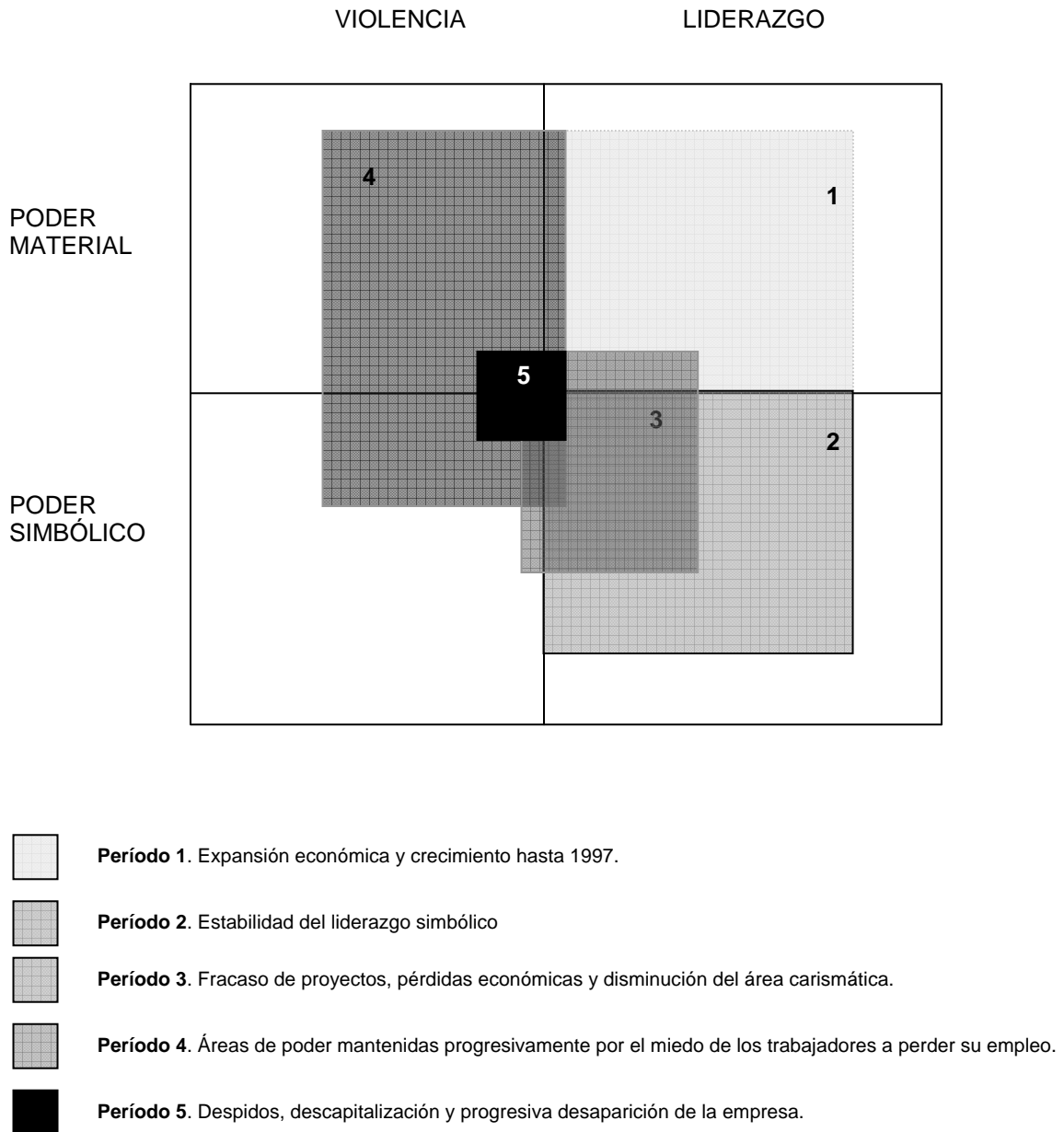


Figura 6.5. Períodos de categorización de poder en la historia de Unikfilt

A partir de ese momento comienza el estancamiento económico de la compañía. Los resultados no son positivos y se produce un desalineamiento con los accionistas de la compañía. Sin embargo, el poder de Jakobssen sigue caracterizado por un liderazgo carismático o simbólico entre todos los empleados (periodo 2).

La falta de cumplimiento de expectativas económicas determina que el consejo de dirección, en representación de los accionistas, decida despedir a Jakobssen. Este hecho provoca una disminución inmediata del liderazgo simbólico que entre los empleados tenía el antiguo equipo directivo.

Debemos pensar que una de las particularidades de Unikfilt radicaba en que el capital técnico de la compañía estaba estrechamente ligado a sus propios empleados, los ingenieros que diseñaban toda la maquinaria de APC. La disminución en esos empleados de una percepción de poder simbólico en los representantes de la compañía podía tener importantes consecuencias con respecto a su marcha a otras empresas y por tanto a la reducción del capital técnico de la empresa.

La revitalización de ese liderazgo simbólico se realiza a través de la contratación de un directivo acompañada de un nuevo diseño organizativo. Se produce, de alguna manera, una “compra” de ese nuevo diseño a través de la contratación de dicho directivo (Jens Hansen). Dado que el modelo organizativo a implementar (basado en la organización matricial) ha demostrado tener éxito en empresas de la competencia, de donde viene el nuevo directivo, el poder que tiene el nuevo fichaje es esencialmente carismático, basado en una esperanza futura. Todavía no ha “demostrado” nada dentro de la organización de Unikfilt, pero se da por supuesto que lo hará, y por eso su poder está situado en el cuadrante inferior derecho. El área de poder –desde la perspectiva de los empleados- es necesariamente menor, debido a la pérdida de prestigio por parte de la figura del directivo y el escepticismo de un cambio.

A partir de ese momento se producen sucesivos fracasos técnicos y financieros, algo que hace disminuir considerablemente la situación del liderazgo de los altos mandos de la empresa. Sin embargo, la situación de poder se mantiene a base de la autoridad formal y el miedo a la pérdida de un empleo por parte de aquellos empleados que no desean buscar opciones alternativas en el su sector laboral (período 4). Sin embargo, otros empleados, los ingenieros más competentes, sí comienzan a buscar alternativas en la competencia y abandonan la empresa. Dado que perciben una situación de violencia, su opción no es la de intentar cambiar las cosas ni de pensar en una postura de fidelidad hacia la empresa, sino simplemente la de irse de la compañía (en términos de Hirschman, 1970 se decantan por la opción “salida” antes que la de “voz”).

La consecuencia final de dicha descapitalización técnica es una disminución de poder, un incremento progresivo de las pérdidas económicas y una consecuente desaparición de la empresa como entidad legal (período 5).

CAPÍTULO VII

CONFLICTO Y COMUNICACIÓN DE LIDERAZGO. UN CASO DE INTERVENCIÓN ORGANIZATIVA EN LA FRANQUICIADORA RE/MAX ESPAÑA

Hasta ahora los casos utilizados en esta tesis han sido narraciones realizadas desde la observación etnográfica. Esta observación ha valido para identificar las figuras de poder social y examinar las dinámicas que generaban para su categorización en términos de dominación o liderazgo. Ahora bien, un determinado modelo etnográfico también debe valer para resolver problemas reales en una organización, pues la profesión del investigador social no se basa únicamente en describir, interpretar o analizar sino también en aportar soluciones organizativas cuando para ello se le contrata.

En este sentido, el caso que se expone en este capítulo se separa sustancialmente de los anteriores. Por una parte, porque va más allá de ser un trabajo de observación y por el contrario entra en la intervención, en el cambio organizativo provocado por los investigadores sociales a la hora de poner en marcha un proyecto. El objetivo era resolver un problema expuesto desde la perspectiva de un cliente a través de unas herramientas de investigación social. El trabajo no sólo consistía en elaborar un diagnóstico sino en incorporar una serie de medidas que favoreciesen el funcionamiento de la organización orientado a cumplir unos objetivos específicos. Por otra parte, hasta la última etapa del proyecto no podremos ver un vínculo específico que nos permita asociar los hechos que se narran con la temática general de esta tesis y la explicación de las dinámicas de poder que hasta el momento he estado defendiendo.

Este proyecto es un ejemplo de consultoría empresarial basado en la intervención de un equipo de sociólogos y antropólogos, entre los que yo me encontraba. A lo largo de las distintas etapas que se describirán en este capítulo relataré cómo un determinado proyecto de intervención en una organización empresarial tuvo que ir moldeando sus objetivos a medida que la investigación iba avanzando. Lo que en principio fue un estudio basado en averiguar las causas de una determinada caída de la ventas en una compañía, derivó en el análisis interno de su organización, posteriormente pasó a ser el diagnóstico de un conflicto organizativo y finalizó con el establecimiento de una serie de medidas orientadas a canalizar el liderazgo latente en la compañía hacia unos objetivos comunes que neutralizasen dicho conflicto y favorecieran el crecimiento económico de la empresa.

1. Perspectiva general del proyecto

En Abril de 2004 la dirección de la franquiciadora Re/Max España (R/M) solicitó los servicios de un equipo de sociólogos y antropólogos (cuatro miembros) para detectar las claves de lo que, en principio, provocaría una mejora comercial en la red de franquicias. Inicialmente se trataba de un proyecto de cuatro meses de duración, incluyendo tres meses de estudio de campo y un mes de redacción de informe y conclusiones. Sin embargo, a la finalización del trabajo, las conclusiones entregadas por los investigadores a la dirección de R/M detectaron una serie de aspectos en la sede central de la empresa que repercutían negativamente en el desarrollo y crecimiento de la red de franquicias. Estas conclusiones aconsejaron la realización de una segunda fase dentro de la central de Madrid, de seis meses de duración y uno de informe, a través de la entrada de un antropólogo en la sede de la empresa, que permanecería en la misma como observador al tiempo que realizaba otro tipo de tareas administrativas. Los informes recomendaron la implantación de una serie de medidas específicas, orientadas a la creación de un conjunto de indicadores empresariales de referencia que sirvieran como modelo común de comunicación entre todos los departamentos y la neutralización de cualquier ambigüedad o interpretación de hechos. En esencia, se trataba de intentar lograr la puesta en común de una serie de valores organizativos a través de unos procedimientos escritos.

La tercera y última fase, de cinco meses de duración, fue la puesta en marcha de dichos indicadores, a través de entrevistas y reuniones que -por una parte- lograron establecer los valores, objetivos y criterios comunes de la empresa y -por otra- fortalecieron a la dirección de la compañía como representante de dichos valores, objetivos y criterios.

La primera parte del capítulo realiza una sintética reflexión sobre la filosofía comercial del sistema de franquicias que la corporación norteamericana Re/Max puso en práctica a principios de los años setenta. Dicha filosofía germinó en la creación de una de las empresas más poderosas y carismáticas del Mundo en el sector inmobiliario. Desde este marco global, me centraré en describir el caso específico de la cadena de franquicias de Re/Max en España a través de cada una de las tres fases mencionadas.

2. Descripción general de la compañía mundial Re/Max

En el año 2005 se publicó el libro *Everybody Wins: The Story and Lessons Behind RE/MAX* (Harkins y Hollihan), una obra cuyo ciclo comercial responde a un ejemplo típico de un *bestseller* de temporada: el libro irrumpió con gran fuerza de ventas durante unos meses, hasta que un año después se fue acumulando progresivamente entre los saldos de segunda mano de *amazon.com*, con reducciones del precio original de hasta el 90%. Los fundadores y dueños de Re/Max, protagonistas principales del libro (especialmente Dave Liniger), hacen ver a lo largo de su lectura cómo el modelo de negocio que se describe es únicamente válido para un sector específico y para un entorno concreto. Tal vez esto ha impedido considerarlo como un modelo extrapolable a otro tipo de mercados y por tanto no haya tenido a largo plazo mucho interés como obra de referencia empresarial. Sin embargo, dentro de este sector específico lo cierto es que Re/Max no ha parado de crecer ni de ganar prestigio en el sector inmobiliario a nivel mundial desde hace ya más de 30 años.

Una de las claves del éxito de Re/Max se define por la forma en que ha adoptado y particularizado el modelo de franquicia al tipo de negocio del sector inmobiliario. El concepto de “franquicia” como modelo empresarial se desarrolló tras el fin de la Segunda Guerra Mundial. Su éxito se basa –entre otros aspectos- en la realización de un contrato que otorga considerable flexibilidad e independencia jurídica y económica tanto a la parte franquiciadora (propietaria de la marca o enseña, poseedora del conocimiento o *know how*, de capacidad para producir a escala, de invertir en I+D o de poner en marcha grandes campañas publicitarias, entre otros) como a la franquiciada (empresario particular, que generalmente tiene su establecimiento propio pero que por sí mismo no posee la capacidad de representar una marca prestigiosa o conocida) (véase Tormo & Asociados S.L., 2006).

La franquicia como modelo legal de afiliación empresarial, se diferencia así de otros modelos, como el de sucursal, donde existe una vinculación de propiedad entre el establecimiento y la central del negocio, existiendo una única personalidad jurídica (el caso más conocido es el de los bancos) o el de la filial, donde habiendo distinta personalidad jurídica sigue existiendo una relación de propiedad de la central sobre el establecimiento (es el caso que hemos visto en Unikfilt en el capítulo anterior).

En R/M la relación entre franquiciadoras y franquicias se convierte estrictamente en un negocio de compra-venta de servicios. Por eso R/M (como central) no es un negocio inmobiliario en sí (pues no vende ni compra propiedades), sino uno de comercialización de servicios para poner en marcha negocios inmobiliarios (tales como la formación de agentes inmobiliarios, el derecho de uso de un nombre o la promoción publicitaria, entre otros muchos aspectos). Hasta este punto, R/M no se diferenciaría especialmente de otro tipo de negocio de franquicia.

Ahora bien, el sistema de franquicia en R/M tiene algunos aspectos particulares que han ayudado a convertirla en una potente maquinaria de crecimiento económico. Esta filosofía no es tanto de tipo mercantil como laboral, y representa en cierto aspecto un cambio conceptual de las

obligaciones laborales entre empresario y trabajador. Es decir, el sistema franquiciador de R/M está concebido de tal forma que es el trabajador quien paga dinero al empresario y no al revés. Esta “inversión” en las responsabilidades entre una y otra parte modifica sustancialmente las relaciones sociales de producción y servicios, y sus consecuencias a nivel teórico como modelo de éxito empresarial podrían ofrecer interesantes reflexiones a efectos de modelo productivo en la subdisciplina de la antropología económica. Explicaré dicha dinámica en el caso R/M a través de una descripción de su estructura mundial.

La compañía Re/Max International Inc. posee una sede central que mantiene un conjunto de contratos de ámbito continental con diversas compañías independientes en las distintas partes del Mundo. Se trata de grandes contratos a largo plazo (normalmente de diez años) a través de los cuales dichas entidades desarrollan nuevos contratos de naturaleza similar con entidades a nivel nacional. Así, Re/Max en España es una compañía que compra una serie de derechos (principalmente el uso de la marca) a la empresa continental Re/Max Europa (en este caso, situada en Holanda), que a su vez compra los derechos continentales a Re/Max International Inc. en Estados Unidos.

Los derechos que Re/Max Europa ha vendido a Re/Max España son vendidos por esta última a sus franquicias, y finalmente estas franquicias venden dichos derechos a agentes individuales, que pueden ser considerados como los empleados de Re/Max. La cantidad de agentes por oficina, es variable, y puede oscilar entre dos y quince personas. Al propietario de la oficina, que es a su vez quien recluta los agentes y que normalmente es también un agente, se le conoce como “broker”. (Figura 7.1)

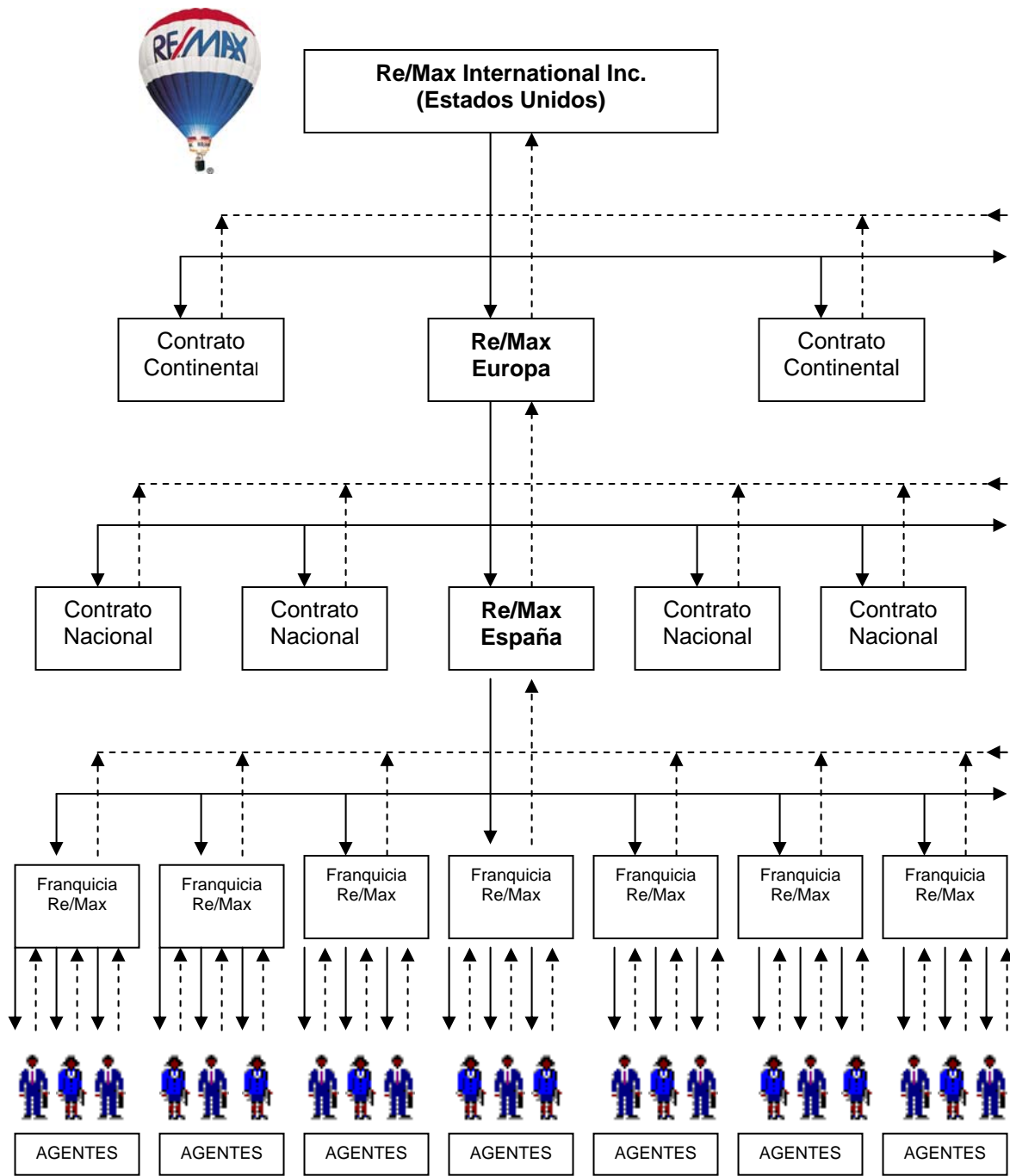


Figura 7.1. Pirámide comercial de Re/Max.

El agente de Re/Max se convierte así en la verdadera conexión, en la terminación de esta especie de “neurona” que es la marca R/M, con el mercado inmobiliario, con el público final. Hasta llegar al nivel de agente, lo que existe es un negocio de compra-venta de servicios para que las distintas entidades jurídicas terminen ejerciendo su función en el sector inmobiliario a través de dichos agentes.

Este es un matiz que convierte el sistema Re/Max en un modelo especial con respecto a cualquier otro tipo de negocio de franquicias (ya sean inmobiliarias o de cualquier otro sector mercantil). La frontera entre “venta de servicios para poner en marcha un negocio” y el “negocio” en sí, hacia el público final, separa lo que es una entidad jurídica (la oficina de Re/Max) de una persona física (el agente). Es decir, es el agente de la inmobiliaria (persona física) el que trabaja directamente con el público final, en lugar de la persona jurídica.

Este detalle es específico de Re/Max, ya que en un ejemplo tradicional de franquicias, la frontera entre “servicio para poner en marcha un negocio” y “negocio” suele tener a cada uno de sus lados dos entidades jurídicas. Pensemos en el caso de las franquicias de tiendas de ropa “Adolfo Domínguez”. En este último caso el negocio de servicios para crear dichas tiendas (franquiciadora) se lleva a cabo por una entidad jurídica (empresa) y el negocio específico de venta de moda (negocio del franquiciado) es otra entidad jurídica (el establecimiento o la tienda). Las personas físicas que venden al público, (es decir, los dependientes de las tiendas de moda) son empleados asalariados y están ligados o “pertenecen” a la estructura jurídica de la entidad (el establecimiento), pero no son autónomos ni entidades independientes, como ocurre con los agentes de Re/Max.

Como se ha dicho, las oficinas de Re/Max (entidades jurídica) no son estrictamente un negocio inmobiliario, sino uno de venta de servicios para ejercer el negocio inmobiliario. Esos servicios los “compran” los agentes. De esta forma, no es estrictamente la entidad jurídica la que vende o

capta propiedades sino los agentes ¹. Por eso, la atomización de Re/Max no se interpreta como una red de 150 oficinas sino como otra red cercana a 700 mini empresas inmobiliarias (mini franquicias), cada una correspondiente a un agente ². Cuando este principio se incumple dentro de una franquicia de R/M (por ejemplo porque un agente forme parte de la plantilla), se vuelve a un modelo de empresa inmobiliaria tradicional. Como más adelante veremos, este incumplimiento representó uno de los problemas de origen que los consultores detectaron en la primera fase de su trabajo.

Si observamos la figura 7.1 vemos que existen dos tipos de flujos que completan los intercambios entre las partes de la pirámide. Las flechas continuas, de arriba a abajo, representan la entrega de un valor que contiene más naturaleza simbólica que material (en este caso, el valor material se referiría a un importe económico). El significado del *valor simbólico* puede variar según estemos en uno u otro nivel. Por ejemplo, en el nivel entre Re/Max Europa y Re/Max España, la entrega está fundamentalmente referida al derecho de uso de la marca. En su contrapartida, las flechas punteadas (de abajo a arriba) representan una entrega material, principalmente el flujo de dinero, que es el pago que Re/Max España realiza a Re/Max Europa según el acuerdo de franquicia. En el nivel de agente, el valor simbólico puede hacer referencia a la posibilidad de tener los elementos necesarios para ganar un salario de forma autónoma (contactos, medios de venta, pertenencia a una empresa, formación, posibilidad de entrada a un determinado mercado empresarial, etc). El intercambio de la pirámide está formado por lo tanto por la entrega de un valor de servicios de arriba a abajo (elemento simbólico), que potencialmente es la herramienta para generar dinero, y la contraprestación de un valor de económico de abajo a arriba como pago por dichos servicios (elemento material).

¹ Se considera captación al contacto con el propietario de un inmueble, que se lo ofrece al agente inmobiliario – normalmente en exclusiva- para que este lo ponga a la venta y lo publicite. En caso de que el inmueble se venda, la retribución de la comisión obtenida es recibida tanto por el agente captador como por el agente vendedor.

² Esto es independiente de que las oficinas tengan otro tipo de empleados en régimen laboral que no sean agentes, como por ejemplo en un puesto de recepcionista. El servicio de estos últimos constituirían así una parte de lo que la oficina le ofrece al agente. Estos datos son del año 2004. En el año 2007, el número de agentes en España superaba el millar.

Ahora bien, aunque esta pauta se mantiene en todo el recorrido de la pirámide, hay que admitir que a medida que nos acercamos a la base, el intercambio valor simbólico – valor material sufre cierta inversión, especialmente por lo que a la base piramidal formada por los agentes se refiere. Así, un agente que entra en R/M recibe algo más que el derecho de vender o captar utilizando la marca y es común que tenga también otro tipo de prestaciones más “tangibles”. Por ejemplo, el uso de una oficina, fax, teléfono, la asistencia de personal administrativo, papelería, tarjetas de visita, por citar algunos aspectos, además de la formación o entrenamiento para desarrollar la carrera como agente inmobiliario. De hecho, estos factores a veces hacen que su relación se pueda percibir como muy parecida a la de una relación laboral en el sentido tradicional. Cuando un agente comienza a trabajar para R/M aún no ha logrado realizar ninguna venta ni tampoco ha realizado la captación de propiedades, pero tiene una serie de gastos que pueden ser cubiertos por la empresa. La filosofía del negocio requiere que con el tiempo los agentes que comienzan a vender propiedades (o los que han captado propiedades que han vendido otros agentes) reciban comisiones y entren así en el sistema de intercambio descrito, pagando ellos a las franquicias donde trabajan. Uno de los puntos claves del funcionamiento de este sistema, según menciona repetidamente el libro ya mencionado *Everybody Wins*, no es sólo que premie económicamente y de forma directa a aquellos agentes que mejores resultados consiguen (algo que ya ocurre en cualquier empresa que remunere en términos variables a los comerciales de su plantilla), sino que les otorga el control sobre sus ingresos sin que estos tengan que pasar por decisiones de gestión en una dirección empresarial. Esta circunstancia, al contrario de lo que pueda parecer, no siempre es algo habitual en una entidad de tipo mercantil. El hecho de que un salario esté mediado por una jerarquía organizacional es un elemento que puede actuar como distorsionador de las recompensas económicas. Cuando un empleado asalariado forma parte de una entidad, el criterio según el cual recibe sus rendimientos está siempre mediado por la subjetividad de la organización, con sus jerarquías y decisiones específicas. Esta organización, adicionalmente, controla el flujo de información económica a través de su contabilidad. En caso de Re/Max el empleado queda separado legalmente de la organización y eso también significa una objetivación e individualización de sus comisiones y rendimientos. Gracias a esto Re/Max

funciona estrictamente como un sistema selectivo –y aunque con determinados matices, también individualista- donde van permaneciendo los mejores agentes inmobiliarios.

Por eso el éxito en el mercado se convierte en uno de los principales valores culturales de la organización. Quizá se pueda pensar entonces en una cierta crítica latente a la frase “*Everybody Wins*” (“todo el mundo gana”), ya que el sujeto “todo el mundo” hace referencia a quienes persisten (o sobreviven) en unos determinados esquemas de trabajo que conforman este modelo. Ante este argumento, uno de los responsables de la compañía defendía que la competitividad no implicaba en ningún caso agresividad en la venta, sino más bien lo contrario. El vendedor competente (y competitivo) es únicamente alguien constante y metódico en su trabajo, que no entiende el mismo como un pluriempleo complementario a otras actividades sino como la actividad principal de su vida profesional. Según el director del departamento de expansión de franquicias, esta competitividad hace que un agente gane dinero si tiene disciplina, y para ello él ofrecía de manera pública entre los empleados los niveles de resultados y las estadísticas de actividades de cada uno (por ejemplo el número de visitas que realiza cada persona o su seriedad a la asistencia de cursos de formación).

Tal vez por eso la base de la pirámide Re/Max y la filosofía competitiva se entienden desde la cúspide en un conjunto de valores personales. Esta es al menos la perspectiva desde la filosofía “idealizada” que la empresa deliberadamente transmite. Por ejemplo, se insiste en que las ambiciones de los agentes no deben interferir con aspectos de su vida familiar (una circunstancia ligada al negocio de “conseguir un hogar casa ideal para el cliente final”). La corporación mundial Re/Max entiende su éxito económico y su expansión territorial en una paradigmática ética capitalista, en el sentido más weberiano del término:

Los brokers se preocupan de reclutar a gente equilibrada, en otras palabras, gente cuyas ambiciones profesionales no consuman su vida privada. Quizás la importancia de esto tiene mucho que ver con otros factores que determinan su éxito como agentes. Los agentes de mayor éxito aprenden debido a su compromiso y su curiosidad en la profesión

[...]. Tratan de tener un especial interés en la familia, la comunidad y las actividades de recreo, algo que les hace empatizar con las necesidades de los compradores de casas. (Harkins, Hollihan, 2005, 146).

Este párrafo podría entenderse como una mera ilusión, una ficción creada a posteriori por la cúpula de la empresa para dar una determinada imagen al exterior. En las oficinas españolas, no se trataría estrictamente de un ideal de este tipo pero sí de una gran preocupación en la selección de las personas, algo que formaba parte de uno de los puntos fundamentales del modelo Re/Max de cara al reclutamiento de agentes. Tal vez estos no se caracterizaban siempre y de una manera idílica por su “interés en la familia, la comunidad y las actividades de recreo” pero al menos sí se producía su selección en función de la posesión de un cierto perfil emprendedor, una constancia en el trabajo y una capacidad colaborativa con otros agentes frente a un carácter agresivo o suspicaz, frente a una imagen de individualista u ocultadora de información a la red de colaboradores. La existencia de este espíritu, no sólo a raíz de una vigilancia y control por parte de la dirección central, sino también a partir del carácter personal de los agentes, era necesaria en R/M de manera parecida a la honestidad ante la cuadrilla que veíamos en capítulo quinto, en el caso del pesquero “San Vicente”.

3. Primera fase del proyecto. El modelo Re/Max y el estudio de la red

La pregunta de partida por la cual se inició el proyecto en la organización Re/Max España era la siguiente: Dado que la central estaba ofreciendo a todas sus franquicias el mismo modelo de gestión, la misma formación y la misma asistencia: *¿Por qué algunas oficinas ofrecían resultados económicos tan distintos de otras?*

La fase previa consistió en definir de la forma más adecuada posible los valores empresariales de partida que definían lo que se denominaba el “Modelo empresarial de Re/Max” y por el cual *supuestamente* se regían sus franquicias. Los consultores tuvieron varias entrevistas con algunos directivos de la compañía, así como con los responsables de formación. Recopilaron a su vez documentación sobre cómo este modelo estaba funcionando en las empresas centrales

de Holanda y de Estados Unidos. En un estrecho trabajo con la dirección de la empresa, el modelo quedó definido a través de un total de dieciocho indicadores (aplicados a brokers y a agentes). Los indicadores hacían referencia a aspectos que iban desde la búsqueda de un perfil empresarial en los agentes a la frecuencia de asistencia a los cursos de formación de la central o el nivel de sinergia en la relación de los agentes. El detalle de los 18 indicadores está definido en la tabla 7.1.

A continuación se procedió a un estudio de tipo cuantitativo. Se seleccionó una muestra de diez franquicias en España (casi un 10% del total), a las que visitaron los consultores. Se definió la siguiente hipótesis (hipótesis 1): *Existía una relación directa entre la asimilación del modelo Re/Max y el volumen de negocio de las franquicias* (figura 7.2). Es decir, a mayor asimilación del modelo Re/Max (seguimiento de los 18 puntos), mayor volumen de negocio; y al revés, cuanto menor era la asimilación del modelo, menor era el volumen de negocio de la franquicia. Se procedió al contraste empírico de dicha hipótesis frente a la hipótesis 2 alternativa (es decir, la contraria: *no existía relación directa entre asimilación del modelo Re/Max y el volumen de negocio de las franquicias*).

El seguimiento de los 18 indicadores en cada una de las franquicias fue evaluado por los consultores con los valores binarios SÍ/NO. Dado que las observaciones eran impares (tres consultores) siempre existía una tendencia positiva o negativa para cada cada franquicia en cada uno de los indicadores. La hipótesis 1 se confirmaría para aquellas franquicias situadas principalmente en las esquinas superior derecha e inferior izquierda de la figura 7.2. La tabla 7.1 representa la matriz de distribución de indicadores en cada una de las franquicias estudiadas y el valor respectivo que se obtuvo cada una.

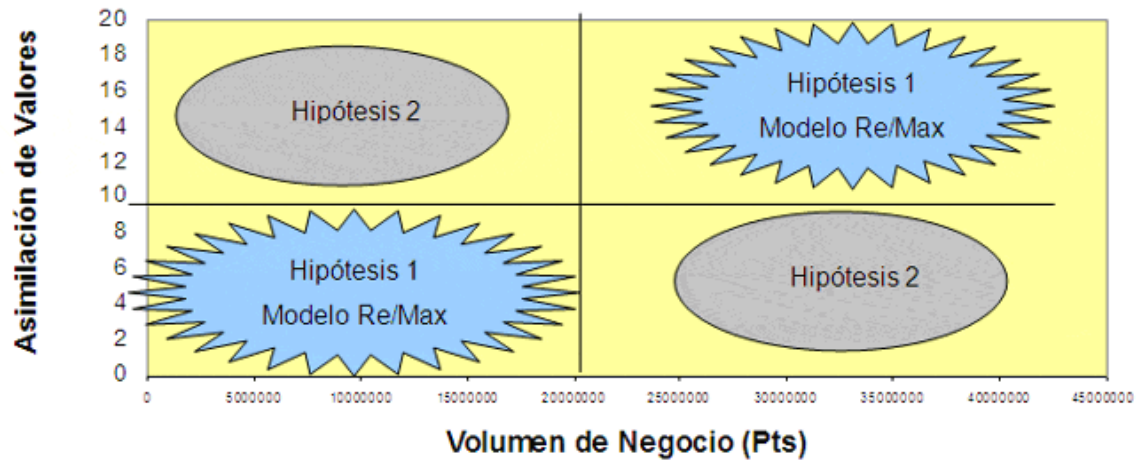


Figura 7.2. Relación entre asimilación de valores Re/Max y el volumen de negocio de franquicia.

Concepto	Variable	Indicador (agentes y brokers)	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Gestión de RRHH	a. Reclutamiento	1. Busca perfil empresario	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
		2. Utiliza suficientes medios financieros	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
		3. Tiene continuidad en la búsqueda	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
	b. Formación y Desarrollo	4. Asiste a cursos	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
		5. El broker sigue el desarrollo del agente	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
	c. Comunicación interna	6. Se realizan reuniones periódicas	X		X	X		X	X	X		X	X		*	*		X	X		X	X
Actividad comercial del broker	7. El broker no compite con los agentes	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
Publicidad y promoción	8. Deciden todos la publicidad	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
	9. Pagan todos la publicidad compartida	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
Sinergia	10. Hacen negocios en red	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
	11. Hay intercambio entre franquicias	X		X			X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
	12. Hay intercambio con otros brokers	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
Método de contratación	13. Se usa la 80-20 o formas similares	*		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
Innovación	14. Se fomenta la innovación	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
Agentes	15. Preponderancia de la captación sobre la venta			X	X		X	X	X		X	X		X	*		X	X		X	X	
	16. Trabajo en proceso	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
	17. Publicidad	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
	18. Sinergia en la relación entre agentes	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	
Total		13	4	2	16	11	3	4	15	5	13	17	1	6	11	12	4	17	1	18	0	

*Valor no aplicable a esa franquicia

Tabla 7.1. Indicadores de asimilación en la muestra de franquicias Re/Max y valores obtenidos

A partir de los datos obtenidos, se cruzaron las dos variables que se quería relacionar: La puntuación con respecto al nivel de asimilación del modelo Re/Max y las ventas de la franquicia. La figura 7.3 muestra la representación gráfica de ambas variables (nube de puntos), así como la recta de regresión mínimo cuadrática (línea continua punteada) entre las mismas. El resto de los indicadores estadísticos se muestran en la tabla 7.2.

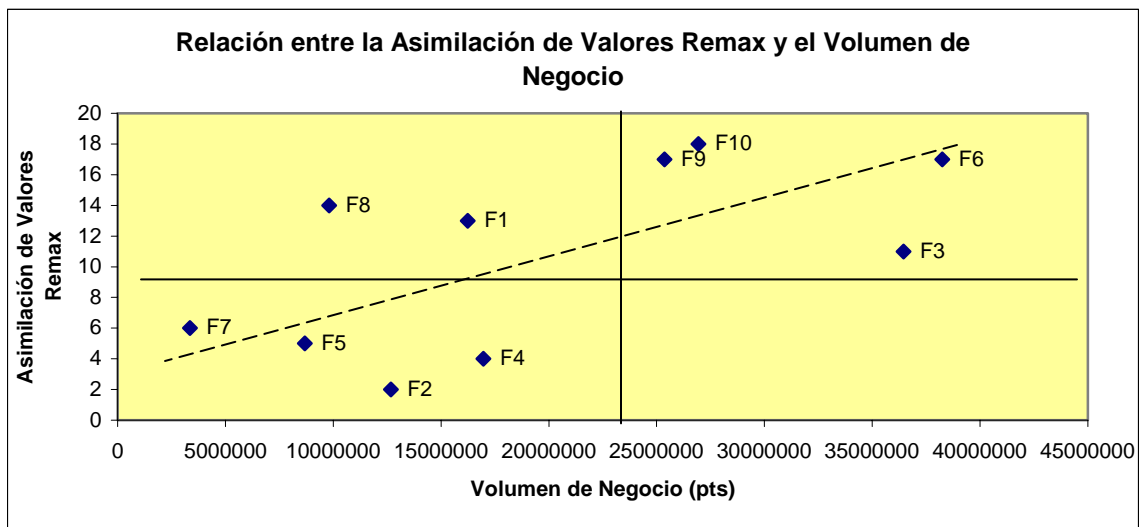


Figura 7.3. Relación entre la asimilación de Valores Re/Max y volumen de negocio

Volumen de Negocio de la Muestra (Media)	19.473.295 pts	116.886,4 Euros
Volumen de Negocio de la Muestra: Mediana	16.597.590 pts	99625,4 Euros
Desviación Estándar	12.895.688 pts	77405,1 Euros
Valor Promedio de la Asimilación (Media)	11	
Valor Promedio de la Asimilación (Mediana)	12	
Desviación Estándar	6,009	
Coefficiente de correlación (R2)	0,607611	
Error Típico	5,05	
Coefficiente de Asimetría	1,154	

Tabla 7.2. Otros indicadores estadísticos de la muestra

Con una probabilidad de no rechazo de hipótesis 1 de $p > .10$, los investigadores consideraron válida la hipótesis 1 de partida. La figura 7.3 muestra a su vez cómo un total del 80% de las franquicias estaban dentro de los cuadrantes que confirmaban dicha la hipótesis.

La respuesta a la pregunta inicial de la dirección de la empresa era que *las franquicias que vendían menos no seguían el modelo de Re/Max*. La siguiente pregunta era obvia: *¿Por qué hay franquicias que no siguen ese modelo?* Para responderla, esta vez era necesario utilizar el análisis cualitativo de las entrevistas y conversaciones que se había mantenido con los distintos brokers y agentes de las oficinas visitadas. En este análisis el descubrimiento más importante fue ver que muchas de las quejas de los brokers y agentes se dirigían precisamente a un incumplimiento de las expectativas que la central les había creado cuando firmaron por primera vez el contrato de franquicia:

“comprar la publicidad a la central muchas veces sale más caro. En muchos de mis gastos publicitarios recorro a menudo a otras imprentas o a empresas de marketing”.

“La red internacional no es tan útil como debería. Hay que mejorar la imagen de marca.”

Los cursos no han cumplido las expectativas, porque de la teoría a la práctica hay una pequeña gran diferencia. No se puede poner todo a la práctica, sino solo lo que uno es capaz y el público es capaz de aceptar. Hay que utilizar herramientas cada día. La filosofía Re/Max es atractiva pero algunas cosas son muy futuristas.

“No puedes exigir reuniones a tus agentes según nos indica la central, porque son autónomos, tienes que hacerlo con diplomacia. No hay horarios pero yo diría que es una reunión continua, hago de paño de lágrimas, de motivador, etc”

Además, algunas las franquicias no respondían al perfil de empresa que encajaba con el sistema Re/Max, sino a un tipo de empresa inmobiliaria tradicional. Dichas franquicias funcionaban según el modelo de cualquier otra empresa inmobiliaria de la competencia (dándose incluso casos en los que los agentes cobraban principalmente en importes fijos, como si fueran empleados de plantilla, o que simplemente no eran declarados a la central como agentes):

“El método no funciona porque en el papel sale, pero la realidad es muy diferente”

Nota de campo: La oficina afirma que tiene grandes dificultades en encontrar y retener un equipo de agentes debido a la escasa profesionalidad existente en el mercado laboral del sector inmobiliario. Su estrategia es adaptarse un mercado laboral de baja calificación que demanda seguridad por encima de otros valores: “Hemos variado el método y desde entonces nos va mejor. Cuando no tienes ingresos te desesperas y no aguantas. A mí la gente se me va.” Para evitar la fluctuación de agentes y formar un equipo estable, esta franquicia ha optado por cambiar la figura de agente por la de empleado al uso, retribuyendo mediante un sistema similar a la nómina. “Los empleados no quieren iniciativa, quieren un sueldo a fin de mes, quieren una nómina y seguridad. Por eso les dividimos sus ingresos para que todos los meses cobren lo mismo y a final de año ajustamos con ellos si ha habido plus o minus.”

El dilema de los *brokers* (propietarios o promotores de oficinas) estaba entre la elección de un modelo tradicional, proteccionista ante el empleado frente a otro innovador y autónomo. Desde el punto de vista de un agente, este puede valorar una empresa que le *da* independencia o bien otra que le *da* seguridad. En este último caso –que es lo que quieren los agentes de dicha franquicia- estaríamos ante una capacidad de elección que se convierte en una opción por la falta de independencia, y desde la interpretación del empresario, del franquiciado, esto significa una escasa profesionalidad entre los agentes reclutados. Dado que él tiene que *liderar* un equipo estable, según las características de su entorno opta por un control corporativo de corte tradicional. Este sería un caso que no entraba en los planes que quería implantar el modelo de la compañía central.

Desde ese punto de vista, había entonces una doble problemática. Por un lado, se creaban franquicias que debilitaban el sistema que Re/Max quería generalizar en toda la red nacional, distorsionando la imagen de marca que había dado fama a un determinado sistema inmobiliario con unos valores específicos que funcionaban internacionalmente, y por otro se generaba la sospecha de que las franquicias se vendían por parte de la central “a cualquier precio”. Esto generaba de nuevo un desprestigio de la marca, pues algunas de estas oficinas cerraban a los

pocos años de funcionamiento y por tanto hacían poner en duda la eficacia de su sistema de negocio para potenciales asociados y franquiciados que pensaban invertir en el sector, captando nuevos agentes. Es decir, el *capital simbólico* que ofrecía la central Re/Max no sólo no se reproducía en estos casos sino que se destruía. El estudio realizado en la primera fase había servido para dar confianza a la aplicabilidad de un determinado “modelo Re/Max”, pero este no se aplicaba, y buena parte de la explicación la daban los propios franquiciados al manifestar sus dudas sobre la compañía central:

Desde que empecé, la gente de Re/Max estuvo solo una vez, y me quedó la sensación de que fue porque me atrasé en el pago de las cuotas. Tengo problemas económicos porque la franquicia no me rinde como esperaba. Te pones nervioso y eso perjudica o influye sobre los empleados. Esto es un pueblo, si cierro no voy a poder abrir otra empresa. Falta seguimiento de parte de Re/Max: posicionamiento, publicidad, cómo se gasta... Una convención y una reunión de brokers no es suficiente, hay que conectar a las oficinas ¿realmente hay una sinergia?

Existía el agravante de que –durante la época de este estudio- se estaba produciendo un alto crecimiento económico en el sector nacional de bienes inmobiliarios, por lo cual se trataba de un momento clave para captar a este tipo de inversores. Las expectativas eran altas y cualquier resultado negativo tenía pésimas consecuencias en la concepción de la marca y el modelo de negocio. Es decir, en términos de personalidades jurídicas la central franquiciadora no actuaba como *líder* de las franquicias, ya que no *daba* el valor simbólico que materializaba unos resultados. Lo que se suponía que compraban las franquicias y agentes a través de sus cánones y cuotas se convertía en algo vacío.

A medida que se recogían las conclusiones de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, los investigadores descubrieron que el origen de no implantar correctamente el sistema Re/Max no sólo se podía atribuir a un determinado entorno empresarial sino también, de forma muy especial, a la forma en que el modelo se transmitía a la red de franquiciados desde la central de la empresa. Los *brokers* de las franquicias encauzaban con frecuencia la explicación de sus

problemas a la relación que habían tenido con la empresa franquiciadora central en Madrid y la ausencia de creación de una imagen simbólica específica era también consecuencia de una falta de capacidad técnica en la central, o al menos de la percepción de dicha falta por parte de las franquicias:

“El presupuesto que se nos recomendó para iniciar la actividad hasta prever unos ingresos más o menos holgados dista enormemente de la realidad, opinión contrastada con numerosas oficinas. Esto hace que nos encontremos con verdaderas dificultades para continuar la actividad en varias ocasiones a lo largo del tiempo. A lo largo de los cuatro años que tenemos la franquicia hemos podido ver claramente que en su momento recibimos un pésimo asesoramiento en la ubicación de la misma, tipo de local, escaparate, estructura interior, etc. Todo ello nos ha supuesto un sacrificio económico difícil de compensar.”

“La primera visita de una persona de Remax España, después de la única visita que se efectuó al local antes de arrendarlo -coincidió con la firma del contrato de franquiciado- fue después de dos años de estar en funcionamiento”

“La publicidad de Re/Max España es muy escasa. Se necesita más apoyo, se debería ver el logo en todas partes, debería haber anuncios en TV, como multinacional que es. La revista es una buena herramienta si la sabes utilizar y la trabajas, pero no es suficiente. Se debería discutir y decidir entre todos qué hacer, las estrategias, dar opciones, ideas”.

“Está muy claro que si hoy alguien conoce la marca ha sido gracias al esfuerzo económico que cada oficina ha realizado, que es muy diferente a la versión que se nos vendió cuando firmamos la franquicia.

Cuando se finalizó la primera fase, la recomendación de los consultores fue estudiar el funcionamiento de la central para averiguar porqué existían estas inconsistencias denunciadas desde las oficinas. Parte de las causas de la falta de seguimiento del modelo podían atribuirse al *entorno* particular de cada una de las franquicias, pero este tipo de causas correspondían a las contingencias que cualquier negocio empresarial tiene cuando se establece y difícilmente se

podía aspirar a corregirlas en el corto plazo. Sin embargo, una segunda fase de estudio dentro de la central sí que podría diagnosticar aquellas otras causas que radicaban en los aspectos internos de la organización de Re/Max, que apuntaban a una comunicación inconsistente por parte de la central y que podían ser mucho más controlables. Aquí fue donde el proyecto inicial de consultoría económica empresarial comenzó a cobrar interés desde una perspectiva de cultura de empresa, pues el problema aparecía por un lado en las discrepancias de criterios o valores que se transmitían (falta de unos valores o procedimientos comunes dentro de la organización y de la red de oficinas) y por otro en la poca solidez de medios comunicativos para transmitir esos criterios o valores.

Durante la reunión de exposición de los resultados del estudio, la dirección reconoció que las reuniones de directores de departamento en la oficina central siempre acababan siendo “eternas” y que rara vez se lograba llegar a un acuerdo conjunto sobre los asuntos a tratar. Ese momento permitió ver la “punta de iceberg”, y mostró a los consultores la existencia de un problema organizativo mucho más profundo en la empresa central y que afectaba a diversos niveles departamentales.

Se decidió estudiar la central y observarla desde dentro en su funcionamiento diario. La recomendación de los consultores fue la de emplear a una persona que estuviera físicamente presente en sus oficinas ocupando un puesto administrativo y al mismo tiempo recogiendo datos sobre aquello que veía, diagnosticando la causa de las largas discusiones internas que estaban teniendo una repercusión muy negativa en la atención prestada a la red de oficinas. Ese fue el comienzo de la segunda fase del proyecto.

4. Segunda fase del proyecto. La oficina central de Re/Max

La segunda fase tuvo por objeto realizar un estudio desde la propia central que sirviera para diagnosticar el origen de lo que parecía ser una comunicación viciada del modelo Re/Max. Como vemos, se partía de la base de que la estructura de la red, así como –al menos- parte de los

sistemas de funcionamiento de las franquicias, era creada desde la propia central, que funcionaba como elemento referencia y de consulta para las oficinas. A partir de aquí, el objetivo de los consultores era la elaboración de un diagnóstico sobre los datos observados y –en caso de que fuera viable- lograr poner en marcha aquello que –en palabras de Bourdieu (2005) [1972]- sería un sistema de medidas “estructurantes” de la estructura del modelo Re/Max. Es decir, un conjunto de procedimientos y reglas que generase, primero en la central y después en las franquicias, la aplicación de un sistema de funcionamiento que había sido una de las claves del crecimiento de compañía a nivel mundial.

El equipo de antropólogos demostró la potencial utilidad de la figura de un etnógrafo inmerso en el día a día de la empresa, basándose en estudios recientes como los de Bezos Daleske (2003, 2004) en la compañía Mercedes Benz en España o Hepsø (2002), en la empresa Statoil en Noruega. Se acordó con la dirección de la central la contratación de un antropólogo durante un total de seis meses. Si bien las funciones de cara a otros empleados eran de tipo administrativo, para evitar sospechas o posibles recelos por parte del resto de los mismos (un promedio de 35 personas) no se quiso ocultar en ningún momento que su trabajo estaba relacionado con una consultoría de organización.

Esta “infiltración” aporta un doble beneficio para la compañía que contrata el proyecto, ya que no sólo realiza labores de consultoría de cara a una organización futura (funciones primarias) sino que además –aunque de forma accesoria- también desarrolla un puesto de trabajo en la organización existente (funciones secundarias). Sin embargo, la dirección del proyecto debe tener en cuenta que esta figura no está exenta de riesgos metodológicos. Un sesgo frecuente (que de hecho se dio parcialmente en este proyecto) consiste en que el antropólogo inmerso en la organización tiende a acoplarse más a sus funciones secundarias, descuidando las primarias. Esto puede generar una situación de dependencia hacia su teórico mando superior en la compañía y por lo tanto una fuerte tendencia al sesgo, a una “pérdida de la perspectiva” en la organización. En situaciones de conflicto organizacional, esto provoca, directamente, que un

consultor teóricamente “imparcial” se incline hacia uno u otro lado. Con el fin de evitar en lo posible dicho sesgo, dos personas más permanecían de manera externa revisando los datos con carácter semanal.

Cuando alguien externo entra a observar un grupo humano o una organización que ya tiene adquirida una rutina diaria de trabajo, existe una fase inicial de adaptación a dicha rutina hasta que se aprenden determinados valores de comportamiento o procedimientos de trabajo. Esto ocurre tanto en una comunidad indígena como en una organización empresarial. La primera sorpresa con que se encontró el investigador fue descubrir que estos hábitos diarios no eran completamente compartidos en la organización, sino que por el contrario correspondían de forma distinta a dos separaciones dentro de la misma, que dividían la empresa en dos grupos de personas claramente definidos. Por ejemplo, cada uno de ellos tenía sus horas y lugares particulares donde comer, sus redes de amistad entre los empleados, y especialmente la distribución espacial de la oficina, por lo que tenía sentido que esto pudiera afectar a su vez a la concepción que los empleados de uno u otro grupo tenían sobre lo que era la empresa y su filosofía de negocio. Además la separación de ambos grupos se correspondía con el límite formal de dos departamentos de la compañía. Esta primera observación era fundamental porque, en teoría, los dos departamentos debían de realizar todas sus actividades de manera relativamente coordinada y complementada. Se trataba de los departamentos de expansión (responsable de la captación y venta de franquicias) y de comunicación corporativa (responsable de gestionar el suministro de servicios que se le entrega a las franquicias).

En pocas semanas se pudo comprobar que esta división no afectaba únicamente a las zonas laborales o personales de los empleados de la central, sino que se producía también dentro de la propia red de franquicias de Re/Max. Si bien estos datos se pudieron haber obtenido de la primera fase del proyecto, cuando se entrevistó a los responsables de la red, pasaron absolutamente desapercibidos para los investigadores, ya que –en lo que fue un claro sesgo de partida- dieron por supuesto que la empresa central de Re/Max era una única entidad, provista

de unos hábitos, costumbres, procedimientos y valores homogéneos. No fue hasta esta segunda fase, al principio del trabajo de campo en la central, cuando se pudo ver claramente esta división de la organización: Mientras que para algunas franquicias la referencia de contacto en Re/Max era el departamento de expansión (quien les vendió los servicios de franquicia), para otras era el de comunicación corporativa (quien se los suministraba).

Una de las personas integradas en el departamento de comunicación corporativa daba la siguiente opinión sobre el director del departamento de expansión:

Para él lo fundamental es vender, no se valora suficientemente la viabilidad del nuevo franquiciado, no solo desde el punto de vista económico (que es el que se tiene en cuenta fundamentalmente), sino también otros criterios relacionados con la gestión, el conocimiento del sector, y las aptitudes empresariales. No existen mecanismos de evaluación en esta vía acorde con los criterios corporativos de los otros departamentos y por ende de la empresa. Todo lo contrario, hay una tendencia a ignorar los aportes que le hacen desde otros departamentos y por los brokers, porque no hay proyecto común.

Por el contrario, la postura del director en el departamento de expansión acerca del de comunicación corporativa se podía sintetizar en declaraciones como:

Creo que ese departamento, más que un órgano de comunicación es un órgano de propaganda de las acciones que hacen sus componentes, orientadas más a darles bombo y méritos a ellos que a un desarrollo de la marca Re/Max. Si hablamos de méritos habría que pensar que mi departamento ha sido el que más franquicias vendió en Europa el año pasado.

El discurso predominante de cada parte se orientaba a menudo a señalar las debilidades o los fallos que veía en el otro. A las pocas semanas la investigación estaba mediando dentro de lo que parecía ser una completa disputa por los espacios de poder dentro de la organización. La situación había degenerado en el hecho de que los servicios vendidos por la central a los franquiciados habían acabado organizándose de forma sectorial, o incluso geográfica pero no

funcional. Es decir, para consultas de idéntica naturaleza, unas franquicias tendían a obtener la asistencia de un departamento concreto (por ejemplo el de expansión) mientras que otras tendían a consultar a otro (por ejemplo, el de comunicación). Dado que existía una gran autonomía en el funcionamiento de ambos departamentos (y por tanto una interpretación propia de lo que los valores del modelo Re/Max eran y cómo debían transmitirse), el servicio de atención al franquiciado resultaba inconsistente. Tanto el concepto de “atención al cliente” como su materialización a la hora de ponerlo en práctica con los agentes y franquiciados era distinto para cada uno de los dos departamentos.

Si la central de Re/Max debía de ser la espina vertebral a partir de la cual se ramificaban todas las franquicias, esta espina resultaba ser bífida, estaba dividida y esta división era origen de discrepancias y diferencias entre los modelos Re/Max que se aplicaban hacia cada oficina de la red. La hipótesis de trabajo definió esta circunstancia como el origen de un debilitamiento de la imagen de marca y que por tanto minaba la creación del valor simbólico que las oficinas recibían de la central. Esta podría ser una de las claves que explicasen los pobres resultados económicos y la cifra creciente de cierre de franquicias.

Las puestas en común a través de reuniones entre los dos departamentos generaban en primer lugar desacuerdo, después falta de comunicación (existiendo incluso dramáticas discusiones), y finalmente una completa autonomía de trabajo. Todo ello desembocaba frecuentemente o bien en duplicidad de servicios o bien en falta de atención a los franquiciados (algo que se había detectado repetidamente durante las entrevistas de la primera fase). En una reunión nacional de brokers, se registraron algunas manifestaciones bastante significativas por parte de algunos franquiciados:

“Nos empeñamos en poner ramas cuando no tenemos troncos. Estoy muy preocupado por la situación actual de Re/Max, tanto en la Red, y en la central. No hay acompañamiento para nada y son muchas las oficinas que sufren el mismo problema.

Estoy decepcionado y me preocupa el futuro, porque no sabemos dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos.”

“Es necesario unificar criterios, imágenes, mensajes, así construimos sinergia. Actualmente no existe y por esto se consigue el mensaje equivocado.”

“El tema de los cierres es tabú, nadie tiene información y si los brokers son responsables con las obligaciones tienen derecho a saberlo. Sirve para evaluar en el barco en el que estamos metidos.”

“No hay seguimiento en las oficinas para conocer las problemáticas de las mismas. Esto permitiría conocer las necesidades y los obstáculos para hacer un acompañamiento a los Broker en el primer año.”

Esta crítica obligó a la dirección a tomar una decisión de acción inmediata. Se creó un equipo de consultores inmobiliarios seleccionando a aquellos brokers que mejor habían aplicado en sus franquicias el modelo de Re/Max. Esto supuso una importante medida y aminoró el problema de la red de franquicias al atacarlo directamente por sus síntomas.

Pero mientras los consultores inmobiliarios trabajaban desde los síntomas de la red, la corrección del problema desde sus orígenes, en la central, tenía que ser llevado a través de los otros consultores (antropólogos) que actuaban desde dentro de Re/Max. En el primer caso se trataba de enmendar un daño existente y en el segundo de corregir su origen y prevenirlo para el futuro.

Mientras duró esta fase, se observó que otros dos departamentos de la organización estaban también implicados en el conflicto, si bien –por su naturaleza- no ocupaban una posición definida en el mismo que se decantase hacia una de las partes. Estos eran el departamento de dirección general y el departamento financiero.

Entiendo aquí el conflicto como la percepción de objetivos incompatibles entre distintas unidades de la organización con intereses distintos (Jameson, 1999). Esta situación se puede producir

bien entre unidades situadas a distinto nivel jerárquico dentro de la organización (un ejemplo clásico sería el de los conflictos entre sindicatos y patronales) o bien entre unidades situadas al mismo nivel (como se describe aquí). En este caso, tiene un carácter acumulativo que en cierto modo recordaría a lo que Bateson (1958) define con el término de *cismogénesis*. La diferenciación entre los grupos en conflicto es creciente y se reproduce hasta que la diferencia o el conflicto producen la ruptura, la escisión o la eliminación de una de las partes o incluso de ambas. Este aspecto acumulativo es útil para identificar lo que ocurría en la organización central de Re/Max. Tres de los departamentos estaban teóricamente situados al mismo nivel jerárquico dentro de la organización (expansión, comunicación y financiero) y uno de ellos (dirección) estaba situado a un nivel superior. La fuente del conflicto estaba muy relacionada con la resolución de las crecientes quejas por parte de los franquiciados (clientes) hacia la empresa central, un aspecto que ya se había resaltado en la primera fase del estudio y que a lo largo de la segunda fase se hizo mucho más manifiesto para los antropólogos, que lo estaban registrando diariamente. La reacción ante las causas y culpas de las quejas que surgían de los franquiciados era interpretada por cada uno de los departamentos en conflicto –representados por sus directores- de acuerdo a sus propios intereses o perspectivas, generando luchas, discusiones y momentos de tensión en el devenir diario de la organización.

En este escenario, ¿cuál era el papel que ocupaban dentro de este conflicto los departamentos de dirección y financiero? Tal vez el aspecto relevante era lo que se esperaba de estos departamentos por parte de las unidades en conflicto. Por un lado se esperaba que el departamento de dirección pudiera dictaminar en todo momento sobre los conflictos puntuales existentes. Es un fenómeno recurrente que cualquier vacío de poder, autoridad o referencia definida en la cabeza formal de cualquier organización social abona el terreno para las disputas en los niveles inferiores. En este sentido, el problema que existía era el de una ausencia de actuación por parte de la dirección general para dictaminar o resolver conflictos a favor de una u otra parte. Los conflictos se agravaban cada vez más, y en una de las expresiones más extremas, un relator lo expresaba con la frase “a la gente sólo le falta sacar los cuchillos”. Por

otra parte, un hecho a resaltar fue que la presencia diaria de un observador como consultor pareció acelerar dichos procesos de conflicto y hacerlos cada vez más más patentes.

Se observó cómo el conflicto había degenerado en una situación de incomunicación entre las partes, en una ausencia de cumplimiento de tareas de cara a los franquiciados (algo que por otra parte parecía ser recíproco, ya que estos también dejaban de pagar sus cuotas según los contratos de franquicias) o –en el mejor de los casos- en una duplicación de las labores de servicio hacia los franquiciados. Esto estaba provocando una situación de autodestrucción de la organización central y de la propia red de franquiciados. Utilizando término clásico definido por Durkheim (1997), se podría denominar como una situación de *anomia* organizativa, ya que no aparecían en ningún momento normas de compromiso para estructurar las decisiones en la empresa.

Con este diagnóstico previo, se celebraron entrevistas con el director general de la compañía y con los directores de todos los departamentos para definir la causa de lo que parecía ser un vacío de liderazgo en la toma de decisiones internas fundamentales para la empresa. Fue interesante observar que no había –al menos en apariencia- ningún vacío de carisma en este sentido ni tampoco parecían faltar los componentes técnicos adecuados para que los dirigentes de la compañía (y en especial el director general) orientasen la empresa en los términos requeridos por el mercado. En los aspectos técnicos fundamentales, el director general, por ejemplo, era un empresario con excelente formación, respetado en el sector y entre todos los empleados y agentes de la empresa, además de tener un extenso conocimiento sobre el funcionamiento del sector inmobiliario. Ahora bien, si aparentemente existía un carisma definido en la figura del director de la empresa, ¿por qué este no era capaz de cerrar de inmediato una situación de conflicto interno en su propia compañía, dándole la razón a unos o censurando posturas a otros? ¿Por qué no había establecido unas normas específicas de funcionamiento en la organización?

Tras la recopilación de datos en los dos departamentos en conflicto, los antropólogos continuaron su trabajo en el resto de las unidades de la empresa hasta llegar al departamento financiero. Era de esperar que dicho departamento generase la información económica de la compañía que “objetivara” los resultados de cada grupo organizativo, en función de sus costes y rendimientos económicos. Por eso la recogida de información se centró en un análisis de la información contenida en los balances y cuentas de resultados. Se observó que mucha de la información económica a la que hacían referencia los entrevistados de otros departamentos (distintos al financiero), cuando la utilizaban en las reuniones para argumentar sus posturas o frente al director, era elaborada por ellos mismos, en lugar de ser generada por el departamento financiero. Se descubrió entonces que aquí podía radicar una de las principales claves del conflicto. La información que generaba el departamento financiero era relevante a efectos legales y de representación de cuentas, pero no tenía ningún valor desde la perspectiva de las partes internas de la empresa, que redactaban la información sobre sus propios logros y trataban de usarlas como referencia principal en las puestas en común o reuniones. Una información teóricamente imparcial, como es la información económica, dejaba de serlo cuando los asuntos a tratar afectaban al funcionamiento interno de la organización, y las discrepancias sobre sus interpretaciones llegaban a convertirse en cuestiones personales entre los directores ³.

Paralelamente, se observó un hecho repetido tanto en el trabajo diario como en las reuniones de dirección. Cuando la dirección necesitaba un informe financiero, este era objeto de ataque y desacreditación por alguno de los directores de departamento, dado que mucha de su información no podía haber sido actualizada o simplemente el formato de los datos no recogía específicamente la totalidad de los hechos relevantes para los sucesos que se discutían. En realidad, esto causaba que el director general de Re/Max careciese de una base consistente para actuar como juez en las situaciones de conflicto. La información financiera existía, pero en su función adaptada para servir a las necesidades externas de la compañía (requisitos legales y fiscales o cumplimiento y estándares del plan contable) pero no a las necesidades internas para

³ En ocasiones, tenían lugar peleas por aspectos nada relacionados con el propio negocio, como por ejemplo la reserva y uso de material o salas para reuniones en la oficina.

efectuar correctamente la toma de decisiones por parte de la dirección. En la última parte de esta fase, los consultores se dedicaron exclusivamente al análisis histórico de balances y cuenta de resultados como elemento documental para clarificar la historia de la empresa.

Se podría pensar que en esta fase del proyecto el trabajo se alejaba de las labores de un antropólogo, como analista cultural, que debe centrarse en el análisis de aspectos valorativos que definan el comportamiento de una organización. Sin embargo, consideraría muy ingenuo pensar que en una organización los valores culturales no están ligados a las consideraciones técnicas y empresariales destinadas al logro de un beneficio económico, como era el caso que nos ocupa. Por desgracia (o tal vez por suerte) los problemas humanos no están limitados por aquello que según la epistemología debe ser nuestro objeto de estudio, sino por lo que el trabajo de campo nos define, independientemente de que para solucionar dichos problemas haya que ser algo más que un antropólogo. El conocimiento de una determinada “tecnología empresarial”, como en este caso fue el análisis contable, es para un antropólogo de empresa una necesidad similar a la del aprendizaje de una nueva lengua para el especialista de campo en una determinada región geográfica. Si no se conoce esa lengua hay que aprenderla (o al menos contratar un intérprete que nos ayude a descifrarla).

Los investigadores mostraron al director de la empresa una tendencia económica en algunos indicadores contables de la que hasta entonces este no había sido completamente consciente. El desuso de la información financiera de la empresa no sólo se había estado dando a nivel departamental sino también por parte de la propia dirección. El departamento financiero había quedado relegado a funcionar como unidad encargada de cumplir las obligaciones legales y de cubrir las tareas funcionales administrativas básicas (tales como cobros, pagos o requerimientos fiscales y laborales). Adicionalmente, se trataba de una sección muy sobrecargada de tareas, especialmente debido a la multitud de servicios accesorios que la central incorporaba como parte de los servicios a sus clientes (por ejemplo, servicios de financiación o asesoría, entre otros). Funcionaba casi como si de una asesoría externa se tratara. Por otra parte, los propios

tecnicismos y códigos o partidas contables, aplicados al esquema organizativo Re/Max, suponían una cierta barrera para que el resto de los departamentos trabajaran a gusto con esa información y por tanto pudieran legitimarla como útil. Esta desconfianza era también una de las causas que provocaba que el departamento financiero generase la información con escasa periodicidad o retrasos. A su vez estos retrasos proporcionaban una nueva excusa para que los directores de otros departamentos minusvalorasen dicha información frente a la que ellos mismos generaban. Se creaba así una dinámica “desestructuradora” de la utilidad del sistema contable como herramienta de gestión, de toma de decisiones por parte de la dirección y por lo tanto de referencia económica elemental en Re/Max, como entidad mercantil. El director financiero lo expresaba en los siguientes términos:

“Cuando preguntaba a la gente si habían leído los emails que les mandé con la información y costes de departamentos, me encuentro con que dos semanas después ni siquiera los habían abierto. Entonces, ¿Para qué nos vamos a molestar aquí en hacer un informe mensual si nadie lo va a leer? Por eso me dedico más a otras cosas que son más importantes en el día a día, estar detrás de los impagados o ¡Conseguir el dinero para pagar las nóminas o los impuestos!”

A su vez, el “círculo vicioso” se reconocía de una manera nítida por parte del director general:

“Pues es verdad, yo muchas veces ni miro los archivos que me manda. Cuando me llegan suelen estar referidos a información de hace dos o tres meses, y los problemas que hay que resolver son de ahora, y entonces...claro...no sirven de mucho. Luego llegan las reuniones y uno pregunta por datos del día y no los tenemos...o no nos sirven los que hay. Y al final no tengo ni idea de dónde estamos.”

Ante este tipo de discrepancias, el proyecto tenía que avanzar no sólo resolviendo un conflicto entre departamentos, sino especialmente planteando la diferencia de valores conceptuales que existían sobre lo que debía ser la información y cómo podía objetivarse. Eso era lo que realmente degeneraba en conflictos y discrepancias: la inexistencia de un código común de interpretación de la realidad. El hecho de que los investigadores fuesen consultores externos (y

que adicionalmente demostrasen a través de sus análisis un conocimiento sólido sobre auditoría y contabilidad) contribuyó a que los datos procesados y expuestos (datos contables) ante la dirección fuesen valorados desde otra perspectiva, distinta a la de una presentación rutinaria y con propósitos únicamente legales. De alguna manera, al igual que ocurría en la experiencia de los misioneros en Lunaverde, a los antropólogos se les comenzó a respetar gracias a su papel de mediadores que conocían las distintas posturas de la organización.

A partir de ese momento, tanto el equipo de consultoría como la dirección de la empresa concluyeron que el siguiente paso consistía en trabajar conjuntamente con el departamento financiero para crear una metodología capaz de reportar periódicamente y con estricta puntualidad algún tipo de información consensuada entre todas las partes de la organización y que a su vez reflejara la generación de valor en la empresa. Todavía era pronto para hablar de una generación de valor en el sentido simbólico, representado por la marca Re/Max. Ese sería un paso a conseguir a lo largo del tiempo si los resultados eran satisfactorios. Por otra parte, el cumplimiento de la puntualidad en los informes dependía estrechamente de que la información generada fuese comprensible, útil y legitimada por el resto de los departamentos.

La labor no se restringía sólo a lograr del departamento financiero la puntualidad en generar unos datos económicos, sino que de alguna forma debía conectarse con los *hechos sociales* que generaban los resultados deseados en dichos datos y que dependían de la actividad del resto de la compañía, especialmente con aquellos departamentos que más contacto directo tenían con la red de oficinas, origen de las quejas, los problemas y los cierres de franquicias. Si además se lograba que esta información pudiera ser traducida en cifras cuantificables y medibles, se podría facilitar el establecimiento de una serie de “puentes” de entendimiento a través de toda la organización. Por tanto, había que encontrar una herramienta que transformase los aspectos comerciales, sociales y culturales, el “día a día” de la organización, en cifras numéricas concretas y completamente consensuadas por los distintos actores.

Para conseguir el compromiso de los propios departamentos y a la vez crear un vínculo de interdependencia y comunicación con el departamento financiero, había que conseguir que la obtención de la información no fuera elaborada por un solo departamento. Es decir, se trataba de intentar involucrar a todas las partes en la generación puntual de un “código económico” que requiriese de cierta interacción con el departamento financiero. De esta forma, se conseguía que –por una parte- los departamentos no perdiessen la noción de autonomía a la hora de hacer “sus propias cuentas” y que por otra se vieran obligados a establecer un vínculo con una parte “objetivamente” imparcial en situaciones de tensión, el departamento financiero, que funcionaría como referencia unívoca de tal información.

A la dirección general de Re/Max se le hizo la siguiente propuesta teórica: Si se lograba crear la metodología para generar dicha información, la dirección iba a estar provista de unas potentes herramientas para tomar sus decisiones. El problema de la toma de decisiones a favor de una u otra parte estaba radicando en la falta de una perspectiva general, de una información económica y puntual sobre la organización. Había que eliminar ambigüedades e interpretaciones sobre las causas de los problemas, y por lo tanto conseguir que el recurso ya existente de liderazgo se transmitiese al resto de la organización, cosa que en aquel momento no sucedía. Esto disminuiría el conflicto y conseguiría reestructurar el modelo Re/Max, que se extendería a la red a través de los programas de formación y asesoría, y que sería complementario al trabajo que los consultores inmobiliarios ya habían puesto en marcha. Adicionalmente, esa información podría ser –con el tiempo- estimable y previsible, con lo cual la dirección tendría posibilidades de planear estrategias a largo plazo.

El planteamiento teórico convenció a la compañía, pero el comentario inmediato hacia los consultores fue: “Todo esto es seguramente muy interesante, pero queremos verlo, ¿de qué información o reportes concretos nos están hablando ustedes? ¿Cada cuánto tiempo se deben generar? Dígan qué tardarían en ponerlo en marcha y qué nos costaría”. De esta forma, se realizó una propuesta y se inició la última fase del proyecto.

5. Tercera fase del proyecto. Comunicación y herramientas de transmisión de liderazgo

Las soluciones requerían de cierta urgencia, y en el corto plazo no era posible hacer una completa remodelación de sistemas de información existentes, por lo que se refería a modificación de aplicaciones informáticas. Eso echaría por tierra importantes inversiones en software a medida, que habían sido hechas para la compañía desde algunos años atrás. En general se percibió cómo las personas de la organización en general se sentían “agotadas” por muchas decisiones que a lo largo del tiempo habían tratado de corregir los problemas de forma inmediata, originando demasiados cambios que no habían dado resultado o que habían acabado desanimando a los empleados para cumplir sus teóricos compromisos. Por tanto, no era conveniente intentar cambiar las rutinas personales de trabajo con un “manual” de normas y pretender que los empleados de la organización las siguieran, sino más bien al contrario: ver cómo las personas estaban trabajando, en base a ello determinar por escrito las normas que seguían y finalmente hacer comunes dichas normas en la empresa, momento que sería utilizado para saber si algunas cosas se podían hacer de otra manera.

Por eso los procesos de generación de informes, así como sus formatos y contenidos, tenían que ser generados a partir de los datos primarios que se conseguían con los procesos y sistemas informáticos ya existentes. Se requería de un método absolutamente simplificado y rápido. Era necesario que su cálculo fuese fácil para no obstaculizar ni la comprensión de los mismos por parte de todos los responsables de departamentos ni la generación de excusas que justificasen la impuntualidad de su presentación a la dirección general.

Se decidió utilizar un concepto clásico en la dirección financiera, los llamados KPI (*Key Performance Indicators*, o indicadores claves de actividad ⁴). La filosofía de estos indicadores se basa en la identificación numérica de fenómenos que no están necesariamente en las cuentas de resultados clásicas de una compañía pero que son claves a la hora de comprender las

⁴ Para una amplia descripción teórica sobre KPI, véase Marr y otros (2004).

causas de que se cree o se destruya valor añadido económico y que este se refleje en dichas cuentas de resultados. Estos indicadores pueden estar relacionados las actividades específicas de las funciones y tareas personales de los empleados de la empresa. Por ejemplo, la cifra de ventas de franquicias (concepto tradicional y general, obtenido a través de los datos contables) puede estar relacionada con la calidad de la actividad comercial. Dicha calidad de la actividad comercial puede depender (entre otros muchos factores) de la cantidad de visitas que los delegados del departamento de expansión realizan a los clientes potenciales. Hasta aquí se obtenía una cifra de KPI, que era precisamente donde se encontraba la frontera entre la expresión cuantitativa de la realidad y la cualitativa. Detrás del número de visitas de un comercial tal vez estaban valores menos medibles de manera cuantitativa, tales como el interés, el esfuerzo, el amor propio o el sacrificio que cada agente o delegado le dedicaba a esas visitas. Sin embargo, entrar a evaluar esos indicadores de forma cualitativa podía distorsionar la idea “objetivable” de los KPI numéricos, algo que precisamente supondría caer en los errores del pasado. Por eso una de las suposiciones del sistema era establecer una idea de causalidad: No era cuestión de suponer que un comercial era capaz de hacer un determinado número de visitas debido a la posesión de una serie de valores profesionales alineados con los valores de Re/Max (interés, esfuerzo, sacrificio, etc), sino que tendría esos valores en tanto en cuanto lograra hacer un número determinado de visitas. Obviamente esa relación causal no tenía por qué ser estrictamente cierta, pero al menos era una información con la que se podía obtener una “objetividad” de partida. Sólo la experiencia daría más información sobre la validez de dichos indicadores. La filosofía de los KPI por tanto se basa en un puro criterio selectivo: a lo largo del tiempo sólo acaban utilizándose aquellos que demuestran ser significativos para los directores que los analizan. A diferencia de unos estados de cuentas oficiales, condicionados por el entorno legal y relativamente inflexibles, los indicadores KPI pueden cambiar, adaptarse y además no pretenden representar por sí mismos la totalidad de la realidad económica de una empresa, en un sentido continuo. Se trata de una serie de “puntos” discretos de esa realidad a través de los cuales se infiere la imagen completa de la compañía. Esa imagen inferida es la que permite a la

dirección de la empresa tener, sin demasiado coste de recursos, una perspectiva de lo que es el “todo” de la organización y por lo tanto gestionarla de manera operativa.

Por lo que al liderazgo se refiere, el significado de los KPI tiene una interpretación adicional. Dado que se trata de indicadores de rendimiento en los equipos humanos de unos directores y se vincula al valor añadido que sus departamentos aportan al producto principal de la empresa, también es una forma a través de la cual estos responsables demuestran lo que ellos (como cabezas de departamento) están *dándole* a la organización. En otras palabras, es una forma de demostrar porqué son los líderes de cara a la propia compañía y no sólo de cara a los empleados que tienen a su mando. Por eso, cuando el director de expansión daba una cifra sobre la cantidad de visitas realizadas o el de formación lo hacía sobre la cantidad de cursos impartidos a las franquicias o el director financiero sobre la disminución de cifras de morosos, realmente estaban mostrando su capacidad para aportar a través de su equipo humano un valor con el cual se fortalecía a la organización.

La fase de puesta en marcha de los KPI consistió a su vez en cinco etapas, que se completarían a lo largo de cuatro meses. Para no aburrir al lector con pormenores e incidencias sobre, las mismas, me limitaré a mencionarlas y destacar los aspectos más relevantes que tuvieron lugar durante su puesta en marcha.

1ª Etapa (tres semanas). Nueva investigación de campo, documentando los procedimientos de trabajo: Viabilidad del cálculo de los indicadores de acuerdo con los procesos existentes de organización y generación de información en el departamento Financero/Contable.

2ª Etapa (una a dos semanas). Nuevas entrevistas con directores de departamentos y sesiones informativas sobre la filosofía de los KPI. Análisis de problemas concretos y contraste de información entre los entrevistados (triangulación) sobre los aspectos más conflictivos de la organización. Obtención de un compromiso por parte de los directores para elaborar un listado

tentativo de los indicadores de su departamento. Se requeriría a los directores su compromiso público en una reunión de indicadores con el resto de los directores.

3ª Etapa (dos semanas). Contraste de los todos datos recogidos con la dirección de Re/Max y reunión con el departamento financiero para determinar los plazos y períodos de generación de indicadores.

4ª Etapa (una semana). Grupo de discusión de todos los directores donde cada uno expondría los indicadores de su departamento. Acuerdo y aceptación de los mismos o –en su caso- objeciones fundamentadas que pudieran tener. Grabación de la reunión, transcripción y análisis de la misma por los consultores.

5ª Etapa (dos semanas). Definición final de indicadores, establecimiento de plazos de entrega y forma de cálculo de los mismos. Los antropólogos entregarían un cuadernillo con dicha información a cada director de departamento, incorporando la transcripción de la reunión.

A estas cinco etapas, se le añadiría una sexta consistente en el seguimiento de dichos indicadores a lo largo de un año. Como podemos ver, hay un punto fundamental en este proceso que estuvo constituido por la etapa 4ª. Se trataba un grupo de discusión donde necesariamente el objetivo era el de la puesta en común. Los consultores prepararon este momento con un cierto carácter ceremonial.

Previamente al grupo de discusión, los consultores entregaron a todos los participantes un calendario en el que se calcularían los indicadores que se iban a comprometer a calcular. Así, cada uno de los indicadores de los departamentos (en total se determinó una media de cinco indicadores por departamento, siendo el total de 20 indicadores) tendría tres categorías distintas: presupuestado, real y estimado. Estas categorías se definían de la siguiente forma:

Presupuestado: Cada director de departamento daría antes del comienzo del año fiscal (el 1 de noviembre como fecha límite) una relación por indicador de 12 valores correspondientes a su estimación para cada uno de los meses de año.

Real: Al vencimiento de cada uno de los meses, daría el valor real de los indicadores, calculando la desviación que se había producido –en su caso- con los valores presupuestados.

Estimado: Trimestralmente, a la finalización de los meses de marzo, junio y septiembre, y una vez vista la tendencia de los valores reales, los directores ajustarían a la realidad sus presupuestos, haciendo una corrección de los valores que dieron antes del comienzo de año.

Así, tras finalizar el mes de marzo se corregirían los nueve meses restantes para terminar el año, al finalizar el mes de junio los seis restantes y al finalizar el mes de septiembre los tres restantes, al tiempo que se comenzaría a hacer el presupuestado del año siguiente.

Todos los valores de los indicadores serían públicos para el resto de los directores y su variación sería debatida en una reunión mensual, donde cada director de departamento explicaría a la dirección general las causas de las desviaciones de cada uno de sus cinco indicadores. Al hacer públicos todos estos valores también se pretendía que sirviesen como elementos objetivos y comunicativos para todo el grupo.

Adicionalmente, como ya se ha indicado, se especificaba que los indicadores no tenían que ser inamovibles, y que su existencia seguiría un proceso selectivo. La experiencia, mes a mes, haría evaluar si algunos indicadores podrían ser desechados por otros más relevantes. Sin embargo, el cambio en los indicadores debía corresponder a un acuerdo en común en dichas reuniones, donde el responsable correspondiente de cada departamento justificaría las causas por las que deseaba cambiarlo.

Por ejemplo, uno de los indicadores del departamento de expansión era el número neto de oficinas existentes. De esta forma, en una situación hipotética, podría elaborar los siguientes valores a principios de noviembre de 2004:

INDICADOR: NÚMERO DE OFICINAS.
 FECHA DE REALIZACIÓN: 30 DE NOVIEMBRE, 2004

AÑO 2005 OFICINAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PRESUPUESTO	80	83	85	88	89	90	91	91	92	94	97	100

A su vez, al finalizar enero de 2005, añadiría una fila cuadro con las cifras reales y la desviación:

INDICADOR: NÚMERO DE OFICINAS.
 FECHA DE REALIZACIÓN: 31 DE ENERO, 2005

AÑO 2005 OFICINAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PRESUPUESTO	80	83	85	88	89	90	91	91	92	94	97	100
REAL	81											
DESVIACIÓN	+1											

Al finalizar el mes de marzo, se añadiría una nueva fila con los valores corregidos previstos:

INDICADOR: NÚMERO DE OFICINAS.
 FECHA DE REALIZACIÓN: 31 DE MARZO, 2005

AÑO 2005 OFICINAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PRESUPUESTO	80	83	85	88	89	90	91	91	92	94	97	100
REAL	82	82	84									
ESTIMADO	81	82	84	88	91	92	93	93	94	96	100	103
DESVIACIÓN	+1	-1	-1	0	+2	+2	+2	+2	+2	+2	+3	+3

En este ejemplo, el director del departamento de expansión discutiría la desviación negativa producida en el mes de marzo con el resto de los departamentos y sería el director financiero quien determinase cuándo una franquicia se había dado de alta o de baja. Las reuniones estarían centradas en explicar las principales desviaciones y las causas que las estaban provocando. Como el resultado de los indicadores no dependían sólo del director que los elaboraba, sino que estaban sujetos a las acciones de los demás departamentos, eso originaría posibles discusiones. Sin embargo, -y a diferencia de las discusiones anteriores - en este caso las discusiones eran deseables, puesto que se hacían sobre cifras comunes con las que todos estaban de acuerdo y el ánimo de las mismas era únicamente resolver las causas de la desviación. Por ejemplo, el cierre de una oficina era un resultado cuyo cálculo mostraba el departamento de expansión. Sin embargo, podía deberse a un mal asesoramiento del director

del departamento de consultoría inmobiliaria o tal vez a un exagerado control por parte del departamento financiero para que abonase sus cuotas. El problema se atajaba de raíz a través del consenso sobre la información utilizada y el director general actuaba como juez decisor ante cualquier posible discrepancia.

Inmediatamente al finalizar cada una de las entrevistas que se hicieron a los directores de departamento durante la 2ª etapa (con duraciones de entre una y dos horas), el entrevistador elaboraba un resumen de la misma con los distintos puntos tratados. La semiestructuración de cada entrevista seguía en todos los casos el siguiente orden:

- Pregunta abierta al entrevistado ¿Cuáles son o han sido las causas de las discrepancias con X departamento/s o personas?
- Explicación del consultor al entrevistado sobre el proyecto de indicadores.
- Obtención del compromiso por parte del entrevistado para entregar un listado de dichos indicadores en una reunión conjunta con la dirección general y con el resto de los departamentos.

Con la memoria de la entrevista se realizaba un resumen (no superior a las dos páginas de texto) y se le enviaba al entrevistado para que cambiase lo que deseara antes de remitirlo a la dirección general.

Finalmente, las últimas entrevistas se hicieron con la propia dirección (tercera etapa), contando con el material recogido de las entrevistas con los responsables departamentales.

Como ya se ha mencionado, la cuarta etapa, centrada en la reunión de indicadores, fue el punto de partida de un acuerdo común. Todos los departamentos se iban a comprometer ese día a alcanzar un consenso delante de un micrófono que grababa sus palabras ante la dirección como estrato jerárquico superior pero también ante el resto de sus compañeros –situados al mismo

nivel jerárquico- como testigos. Tal vez se trató de la única acción “coercitiva” a lo largo de todo el proceso con respecto a los responsables de departamento. La solemnidad y la seriedad con la que se llevó a cabo la reunión tenía un ligero contraste con el clima cordial y distendido que los investigadores habíamos utilizado en las entrevistas individuales, pero de alguna manera esta ligera tensión también contribuyó a crear un clima común entre ellos. Tal vez podría aparecer un aparente simbolismo del consultor como el “otro”, que primero había profundizado en los detalles diarios de cada miembro de la reunión y que ahora aparecía con otra actitud, de manera disciplinada y determinante, y obligando a todos a hablar en el micrófono para que quedara constancia de lo que se decía. Esta tensión entre el consultor externo obligando a formular compromisos y los directores era también parte de una escenificación para crear una cierta cohesión entre los departamentos que estaban exponiendo sus compromisos de actuación. En realidad, esta aparente violencia no era, en el fondo, más que una intención consciente de servir de ayuda a la colaboración entre todas las partes. Es decir, una especie de “falsa violencia”, en el sentido descrito en el capítulo primero.

A través del modelo de Douglas y Isherwood (1979) referido a la categorización entre cuadrícula de normas y pertenencia grupal, este proceso podría interpretarse como una presión a los individuos para adoptar un conjunto de normas del grupo. Es decir, un paso de una situación inicial individualista (cuadrícula baja y grupalidad baja) a otra jerárquica (cuadrícula alta y grupalidad alta).

Se limitaron estrictamente los tiempos de intervención con el fin de obligar a todos los directores a no entrar en hechos puntuales sobre conflictos pasados y centrarse únicamente en dar sus indicadores y las razones de haberlos escogido. Por otra parte, el hecho de que todos ellos fueran conscientes de que la reunión estaba siendo grabada y que la transcripción iba a ser entregada a todos los asistentes, añadió un componente de compromiso sobre lo que se decía. Si había algún punto que no quedaba definido, el director de la empresa solicitaba que el interlocutor repitiese. De esta forma, se pudieron fijar las fechas de entrega de la información y

se eliminó la posibilidad de que se generasen excusas para no entregar los datos a tiempo. Fue una manera de lograr consenso pero también compromiso, una especie de “panóptico” (por usar la conocida expresión que Foucault toma de Jeremías Bentham, 1975) pero que no se limitaba a estar concentrado únicamente en una clara figura central –el director general- sino también en la participación y observación de cada parte hacia “el todo” de la compañía. Es decir, además de existir un control de la dirección general, cada una de las partes de la organización también estaba controlando al resto y era a su vez controlada por el resto.

Al responsabilizar a cada uno de los directores de la entrega de los indicadores en unas fechas concretas, esta se generó con una completa puntualidad. Por otra parte, dado que la información de los indicadores estaba generada a través de datos que no sólo venían del departamento afectado, sino también del resto de departamentos, se produjo una automática coordinación de estos en un doble sentido. Por un lado, para generar la información, y por otro para mejorar los valores de los indicadores con la actividad diaria de la empresa.

6. La empresa un año después. Conclusiones sobre la situación del liderazgo en Re/Max España

Fue precisamente a la finalización de este proyecto cuando comencé la redacción de esta tesis, fuera de España y manteniendo relativamente muy poco contacto con Re/Max. Tras un año de trabajo, realicé una nueva visita a la empresa. Pude comprobar con satisfacción cómo los indicadores habían estado presentándose puntualmente, mes a mes, exactamente según se había planificado. El director general me expresó su satisfacción por la consultoría realizada, ya que por vez primera estaba obteniendo una información mensual y puntual de su compañía con la que podía dirigir la empresa. Lo expresó a través de ciertas metáforas: “La consultoría que hicistéis ha valido para ‘destaponar’ todo. Estaba como ‘atascado’. Es cierto que las cifras no son todo lo buenas que quiero que sean. Tampoco estamos acertando con los presupuestos, pero al menos sabemos ahora qué cifras son las que hay que mejorar, las desviaciones que tenemos y

sobre qué aspectos actuar. Eso ya es indiscutible. Hasta ahora no he sentido que tenía las 'riendas' que me hacían falta para decir cómo hacerlo”.

Dentro del modelo de liderazgo expuesto en esta tesis nos encontramos con que en ningún momento la dirección general de la compañía trató de pasarse al “lado violento” del poder. Ese fue también un planteamiento que se hizo en cierto momento, ya que durante la segunda fase del proyecto el director general pedía consejo a los consultores con preguntas del tipo: “¿Tengo que ponerme duro con todos? ¿Tenía que haber puesto orden antes, o a lo mejor despedir a gente?” Como se ha descrito, los hechos que se sucedieron a lo largo de la segunda fase del proyecto estaban produciendo una progresiva insatisfacción en la red de franquiciados, creado por un clima de inestabilidad y conflicto en la propia central que a su vez tenía como respuesta de las oficinas la reproducción de dicho clima en la central. La conclusión sobre lo ocurrido es que dicho liderazgo existía pero carecía de los medios para transmitirse. Es decir, en todos los eslabones de la cadena existía una capacidad para *dar* característica del poder del liderazgo: La marca Re/Max tenía un sistema basado en una serie de valores empresariales que funcionaba internacionalmente, el director general tenía una capacidad para formar una organización inmobiliaria, los directores tenían una capacidad para que sus departamentos aportasen valor añadido a la organización central y la organización central tenía una capacidad para hacer que el modelo se implantase en las franquicias. Sin embargo, no existía un canal a través del cual conectar el flujo de esas “entregas” organizativas que definen a cualquier canalización de liderazgo, de aquello que el director denominaba “riendas”.

La representación de este liderazgo en el modelo de poder se asemejaría considerablemente al ejemplo descrito en la figura del patrón de barco en el capítulo quinto, y estaría representado en la figura 7.4. Sin embargo, a diferencia del pesquero “San Miguel”, en Re/Max las posibles áreas de poder obtenidas por su dirección a través de ese liderazgo no dependían directamente del éxito económico del negocio, ya que los empleados que recibían los rendimientos de ese liderazgo no eran remunerados específicamente por la obtención del beneficio económico de la

empresa (o al menos su salario no dependía directamente de dicho beneficio), sino por sus logros. La remuneración que entregaba el liderazgo, estaba muy relacionada con la transmisión de los valores técnicos, sociales y culturales que se originaban a través de una cadena que comenzaba con el director, como transmisor de los valores y sistema de negocio de Re/Max. Esa transmisión estaba ligada a la obtención de una comunicación estandarizada y compartida, lo que en el modelo clásico de comunicación de Roman Jakobson (1985) [1963] se conoce como “código” y que en Re/Max provocaba una clara escasez de comunicación en dos sentidos: por un lado, entre niveles similares de la organización (departamentos entre sí) y por otro, entre niveles distintos de la organización (dirección general con el resto de los departamentos).

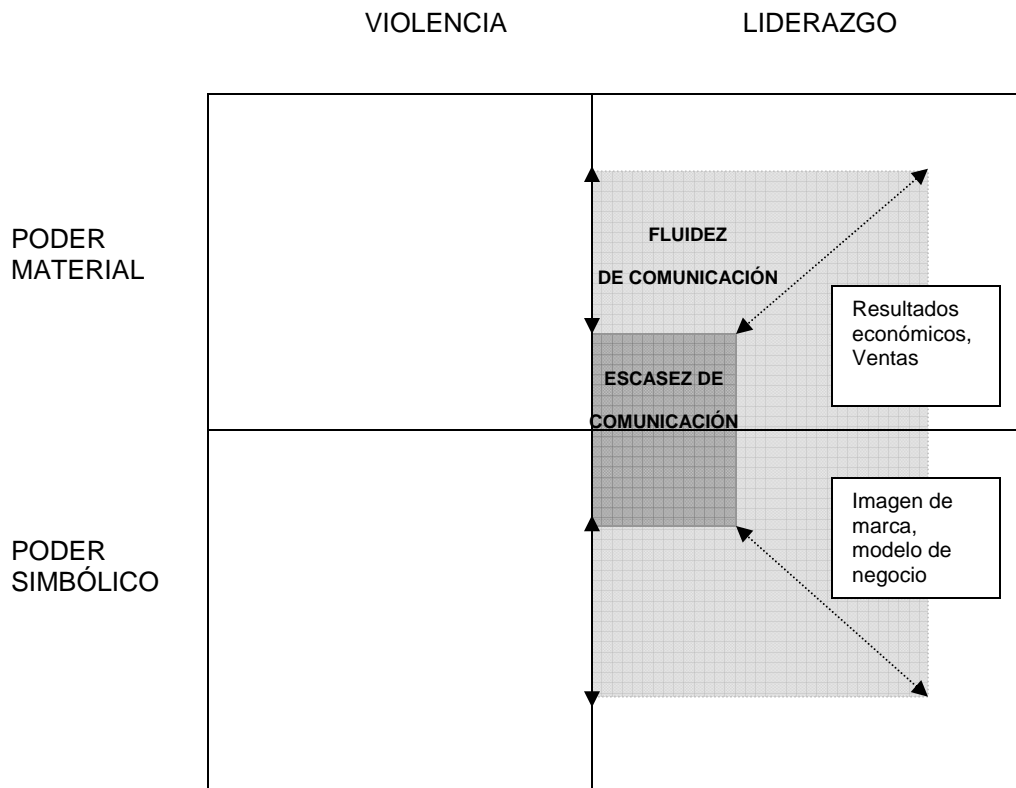


Figura 7.4. La figura del director general en el modelo de poder

La intervención a lo largo de todo el proyecto que se ha resumido en este capítulo sirvió para invertir una tendencia destructiva de la organización como entidad generadora de valor

económico a otra reproductiva, a través de la canalización de unos determinados elementos de capital que estaban reflejados precisamente en los cuadros directivos de la empresa, así como por su director general. Estos eran los elementos básicos del liderazgo que analicé en el segundo capítulo. Ahora bien, esa canalización sólo se podía establecer a través de aquello en lo que el equipo de antropólogos podía ser eficaz: el desarrollo de un capital comunicacional integrado en lo que en esta tesis he considerado como capital cultural. Sintetizando estos capitales básicos del liderazgo de la compañía central, podríamos destacar los siguientes aspectos, tanto desde el punto de vista de la organización interna como de la red de franquicias.

Capital técnico: El conocimiento y la experiencia en el sector inmobiliario que tenían los profesionales de la empresa desde hacía décadas constituían el capital técnico de la compañía. La consultoría de los antropólogos no generó ningún tipo de capital técnico ni era ese su objetivo (los investigadores no conocían dicho sector y no eran competentes para aconsejar sobre el mismo). El capital técnico era aplicado de forma diversa en la compañía, pues este no se encontraba localizado en un único punto ni existía una puesta en común para aplicarlo en el mercado de una manera unívoca. Por ejemplo, los propios franquiciados podían utilizar un sistema tradicional remunerando a los agentes de forma fija, algo que no respondía al modelo original de la central. Adicionalmente, los propios directores de departamento que tenían relación directa con los franquiciados poseían sus propios criterios particulares sobre cómo asistirles o prestarles servicios.

Capital social: La red en el mercado de la empresa estaba representada por un total de 150 franquicias y aproximadamente setecientos agentes que llegaban a todas las provincias de España (actualmente, en el año 2007, las oficinas son casi 200 y la cifra de agentes supera el millar). Ese era el principal capital social de la empresa. Además, el departamento de expansión de la compañía estaba considerado como uno de los más competentes de Europa para realizar la captación de nuevos clientes. Este tampoco era un aspecto en el que un equipo de antropólogos pudiera prestar un valor añadido especial a la compañía, y si algún asesoramiento

podía darse sólo podía ser de cara a corregir la falta de homogeneidad que había entre las distintas franquicias con respecto a la interacción que la central tenía con cada una. Para ello sirvió principalmente la primera fase del proyecto.

Capital financiero: Uno de los principales elementos que se requerían para poner en marcha una franquicia era lo que en Re/Max se conocía con la metáfora de “músculo financiero”. Todas las franquicias que se vendían debían demostrar su capacidad financiera para llevar a cabo un negocio y ser financieramente competitivas dentro de una zona geográfica determinada. Esa capacidad era tal vez uno de los puntos que no se vieron afectados en las fases más críticas del conflicto y los problemas existentes, y por tanto los antropólogos no iban a ejercer ningún tipo de intervención en este sentido. Sin embargo, sí que ayudaron a parametrizar los aspectos económicos que permitían hacer ver al resto de la organización la situación específica de la empresa. A esto contribuyeron los KPI.

Capital cultural: Este es precisamente el aspecto en que la consultoría de un equipo de antropólogos podía ser muy eficaz. El capital cultural estaba fuertemente dañado en la empresa debido a las inconsistencias de seguimiento de un modelo y la falta de elementos, de valores comunes acordados por todos los componentes principales de la compañía. No existían vínculos ni objetivos compartidos entre los departamentos de la central, no había un código de indicadores económicos consensuado y esta ausencia de comunicación viciaba al resto de la red nacional. Los indicadores KPI que se definieron tal vez no eran inicialmente los más idóneos, pero al menos se consensuaron, y con ello obtuvieron un significado, una referencia sobre lo que era mejorable o no. El equipo de antropólogos favoreció las medidas para establecer una serie de vínculos que para “objetivar” un criterio común sobre lo que era o no era generador de valor en la empresa. El logro principal consistió en lograr el acuerdo y la comunicación normalizada entre las personas que trabajaban en la organización.

Para concluir este capítulo, es importante mencionar el alineamiento que en este caso se produjo entre la figura de un líder específico, el director de la empresa con las distintas partes de la compañía y también con los objetivos de la organización, como “todo”. Este alineamiento quedaba roto en el caso de Unikfilt, relatado en el capítulo anterior. Además de entender el liderazgo como una díada entre líder y seguidor, a la hora de dirigir una organización las partes son múltiples, y para que el líder provoque la sensación de “dar” a cada una de las partes también necesita que esas partes otorguen un valor similar a aquello que se les da, a aquel resultado de los “capitales” que posee el líder. Esto no quiere decir que todas las partes deban recibir lo mismo o que su percepción de qué es aquello que se “recibe” del líder sea de idéntica naturaleza, pero sí que -al menos- sea el resultado de unos recursos (capital) que se encuentran en una figura específica, que es el líder.

Esta reflexión nos empuja a una cierta concepción holística del líder dentro de una organización, a entenderlo como una figura única pero que también condensa las distintas partes de una organización. En el próximo y último capítulo de la tesis trataré de desarrollar un poco más esta idea.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES METODOLÓGICAS

A lo largo de esta tesis he representado el poder social a través de un modelo operativo para el análisis e interpretación de datos etnográficos. Para ello he expuesto cuatro escenarios sociales sobre los que se han basado mis investigaciones, realizadas no sólo al nivel de la observación o la participación sino también de la intervención. Considero adecuado en este capítulo final recopilar no sólo las conclusiones obtenidas a raíz del desarrollo de estas investigaciones (algo que de alguna manera ya se ha hecho explícito a lo largo de la tesis), sino también predecir los límites o suposiciones implícitas del modelo de poder que aquí se está defendiendo.

En primer lugar, el poder social puede ser concebido en términos de violencia o de liderazgo. Estos dos elementos funcionan como opuestos y excluyentes, y configuran este modelo en una definida estructura binaria. El criterio para definir si estamos ante una situación de violencia o de liderazgo se define por medio de la perspectiva de las personas que son objetos del poder, sobre las cuales este se ejerce. Según he mencionado repetidamente a lo largo del texto, la acción provocada por el poder social ejercido a través de la violencia está motivado por un temor a *perder* algo. Por el contrario, el poder social ejercido a través del liderazgo provoca una acción en las personas objetos del poder que está originalmente motivado por una esperanza de *ganar* algo.

En ambos casos el poder personal se convierte en una capacidad acumulativa que líderes o dominadores tienen sobre sus objetos de poder. En los líderes esta capacidad se expresa en términos de “atracción”, pues el poder se origina desde una persona, ya sea mediante la convicción (si se trata de lo que aquí he definido como “liderazgo material”) o ya sea mediante el

carisma (si se trata de lo que he definido como “liderazgo simbólico”). En el caso de la violencia, esta acumulación no se produce como una “atracción”, sino más bien en una forma de “anexión”, que se manifiesta mediante la coerción (si se trata de lo que aquí he definido como “violencia material”) o mediante el engaño (si se trata de lo que he definido como “violencia simbólica”).

Esta acumulación, esta fuerza de atracción o de anexión, es un poder ligado al concepto antropológico de “capital”, que uso como uno de los términos básicos para definir la capacidad personal. A diferencia del capital material, el capital personal no queda desligado de las personas, sino que está unido a ellas. En el capítulo segundo se describió la potencialidad de capital como un logro acumulativo de poder. Ya sea por esa “esperanza a ganar” o por ese “miedo a perder” que albergan los miembros de una sociedad, líderes y dominadores acumulan poder mediante la atracción o anexión de personas hacia su campo de influencia. Si bien en los capítulos quinto al séptimo se han mostrado ejemplos aplicados de la existencia de “capital” personal; ha sido particularmente en el capítulo ocho, en el ejemplo de la consultoría realizada en la corporación Re/Max, donde se ilustra cómo esa fuerza (en este caso del líder) necesita canalizarse a través de un medio adecuado que haga fluir ese poder, que le permita expandirse en una organización social y que lo incremente dentro de la misma. Esto es lo que queda manifestado en la existencia de una atracción entre los seguidores en una comunidad o entre los empleados en una compañía hacia una determinada política, así como hacia la aceptación o el fortalecimiento de unos determinados valores sociales o culturales. La posesión de un determinado “capital” no es de por sí suficiente como para que una persona manifieste una situación de poder, sino que esta persona también necesita tener un medio de transmisión, un elemento dinámico que en el contexto social se encuentra precisamente en la existencia de unos lazos comunicativos. Por eso capital y comunicación pueden entenderse como los dos elementos que actúan de manera directa en el resultado final, en el grado de atracción que una persona ejerce sobre otras.

En esta tesis se ha profundizado en la idea de “capital personal” como recurso esencial para el liderazgo. Esto se ha hecho de una manera parecida a la forma en que el “capital material” es concebido en otras disciplinas como un recurso esencial para el proceso productivo. La teoría económica clásica sitúa al capital como un recurso genérico, hasta el punto de que a veces queda definido más por lo que “no es” que por lo que “es”. Por ejemplo, se puede considerar que el capital económico es el tercer recurso productivo adicional al “trabajo” y a la “tierra” (dos categorías muy ligadas a las ideas de “tiempo” y “espacio”, respectivamente). El capital material por lo tanto queda concebido como todo aquel recurso del proceso productivo que no es ni trabajo ni tierra.

El capital personal recupera también esa generalidad del capital económico, y a través de su análisis, a través de la ejecución de un “doble clic” se hace más nítido el funcionamiento del poder social en el ámbito de las organizaciones humanas estudiadas. El capital personal puede definirse como una composición de diversas capacidades individuales, que para los casos estudiados pueden ser entendidas en términos de capital social, técnico y cultural. Estas capacidades se orientan, especialmente en un contexto occidental, a una conversión en términos de resultados económicos y por tanto, con ciertos límites, son medibles y registrables a través de un sistema de contabilidad financiera. Precisamente por eso el proyecto de Re/Max canalizó el liderazgo personal a partir de unos indicadores basados en la generación de información contable a través de su departamento financiero. La combinación óptima de recursos de capital y la capacidad para comunicar esos recursos es lo que define la potencial atracción de una persona dentro de su entorno social o de su organización.

Por eso el capital personal es el recurso que poseen los líderes para remunerar a sus seguidores. El capital técnico de los líderes se asocia como un “qué” dar, mientras que el capital social define “a quién” darlo y el capital cultural expresa “cómo” darlo. Esa combinación nos permite obtener una maximización del poder de las personas a través de las posibles combinaciones de capitales para influir en su entorno social u organizativo, y este poder se

acaba haciendo creciente y acumulativo. Es decir, a medida que el capital de una persona es mayor, también es mayor el poder de atracción que ejerce sobre otras personas.

El caso de Re/Max puede ilustrar cómo el capital de los directivos de una organización se completa con la existencia de un elemento comunicativo. A medida que esa comunicación reduce las distancias entre los miembros de la organización, el poder que se encuentra en esos “capitales” se desarrolla. De manera análoga, a mayor distancia entre las personas, precisamente debido a la incapacidad comunicativa, el poder se hace menor o queda invisibilizado. La reflexión resumida podría expresarse diciendo que el poder de atracción existente entre dos personas está directamente relacionado con sus capitales personales, pero está inversamente relacionado con el grado de distancia comunicativa que les separa.

Este planteamiento nos permite pensar que las personas poseen entre sí un cierto elemento “gravitatorio” dentro de sus respectivos contextos sociales, y si hubiera escrito esto hace cien años probablemente esta afirmación tendría una amable acogida por su matizada analogía con la física newtoniana. Plantear la metáfora del capital personal como la masa de los cuerpos físicos y la comunicación social como la distancia que separa a estos cuerpos puede resultar interesante al menos para apoyarnos en modelos con los que la ciencia occidental está familiarizada desde hace siglos. Tal vez en el campo de la ciencias sociales este tipo de analogías sólo deban ser consideradas como lo que son, analogías (o como mucho curiosidades), pero nunca como leyes. Sin embargo, en tanto en cuanto podamos modificar nuestro punto de vista y nuestro concepto apriorístico de la realidad social, estaremos también capacitados para proporcionar un cierto grado de avance en la definición del objeto de estudio de la antropología social y cultural. Esta es una de las razones por la que, en las primeras líneas de esta tesis, le quise dar importancia al paralelismo que en la disciplina antropológica tiene el estudio del poder con la forma en que la ciencia física estudia los efectos de la fuerza o la energía en los cuerpos. Si damos un paso más, podemos pensar también en las consecuencias de la práctica de la disciplina para provocar un desarrollo social con una orientación específica

de valores o comportamientos. Esta es una consecuencia de la antropología aplicada sobre la que incidiré unas líneas más abajo, al reflexionar sobre las características específicas del caso Re/Max y compararlo con el resto de los escenarios que se han descrito.

Dejando al margen las analogías epistemológicas, el objetivo de esta tesis se ha centrado en estudiar las relaciones que establecen los líderes en las organizaciones sociales donde aparecen. Es aquí donde se originó la reflexión que cerraba el capítulo anterior, referente a la empresa Re/Max: existe una vocación de los líderes que les hace convertirse en los elementos personales aglutinantes –o acumuladores- de una identidad social (los dominadores tienen la misma vocación, pero con el fin de arrebatarse esa identidad social y sustituirla por otra distinta que tratan de imponer). Tal vez eso origine una de las más importantes realidades del poder personal del liderazgo, la de concebir a los líderes como aquellas “partes” personales de una organización que destacan por su capacidad para representar el “todo” social, aquello que es común entre todos sus miembros y –tal vez en el último de sus sentidos- aquello que es *cultura* dentro de una sociedad. La paradoja más hermosa de esta realidad es que dichas personas son especiales porque representan lo general, destacan entre los demás porque representan lo común y son singulares porque expresan lo colectivo. De alguna manera, pueden ser entendidas como los elementos con mayor capacidad “holográfica” dentro de una sociedad ¹. Este rasgo es precisamente la consecuencia de su mayor grado de atracción “gravitatoria” con respecto a otros miembros de la organización. La capacidad que el patrón de barco del “San Miguel” tenía para albergar los pensamientos de sus tripulantes, el de los otros patrones de barcos contrincantes o el de sus potenciales mayoristas, era lo que le distinguía de otros pescadores. La capacidad que un maestro misionero tenía para saber en Lunaverde los criterios con que actuaban todos los actores que formaban parte de la realidad social, desde curanderos hasta médicos, desde

¹ Si bien este término está referido esencialmente a una técnica de imagen desarrollada por la física, también ha sido aplicado en la disciplina antropológica por Wagner, a través de etnografías en sociedades de Nueva Guinea. Wagner (2001:253) lo define como “La equivalencia exacta o identidad comprensiva de la parte y el todo de la contingencia humana [...]”. Un ejemplo utilizado para ilustrarlo es la codificación del ADN de un individuo dentro del núcleo de cada célula. En cada una de las células se recoge la información global de todo el organismo del individuo. Por eso, en este caso, la expresión “holográfico” define la capacidad que en una organización social tiene una persona –o un grupo de personas- para condensar o representar el “todo” de dicha organización social.

políticos hasta militares, desde insurgentes hasta paramilitares, desde campesinos a empresarios, desde indígenas a ladinos o desde brujos hasta sacerdotes, le ponía en un lugar privilegiado para ser la referencia de los habitantes, el espejo donde podían verse y al que podían consultar. Por el contrario, cuando hay una ausencia de esa representación social, cuando no se aglutinan esos valores, se produce la destrucción de la organización, algo que ocurría en el caso de Unikfilt. La capacidad del director de Re/Max para ser el último eslabón donde se controlaban los *Key Performance Indicators* le hacían ser el “punto holográfico” de la compañía, pues a través de estos informes se resumía la capacidad de generación de valor de toda la organización en su conjunto, desde los departamentos existentes en la oficina central hasta la última terminación neuronal de su pirámide, que eran los casi mil agentes incorporados a las inmobiliarias distribuidas por toda la Península Ibérica.

En casos de intervención como Re/Max, la figura del antropólogo como consultor puede funcionar como reconstructor de las vías de comunicación que permitan identificar claramente el poder social y dirigir hacia este todo lo que es la organización. Esto se hace a través de unas determinadas figuras ya formalizadas, como son los directivos o gerentes de empresa. En este ejemplo, la clave del éxito de la consultoría radicó en la construcción de unas herramientas operativas (los *Key Performance Indicators*) que dotaran a la dirección de la empresa, como parte individual, de un conocimiento general de toda la organización.

La idea de esta “capacidad holográfica” está estrechamente relacionada con el hecho de que las personas sujetos de poder se convierten en un símbolo de la organización social donde ejercen dicho poder. Esta es una forma alternativa de entender el concepto weberiano de *carisma*. En el capítulo primero indiqué que la distinción entre poder material y poder simbólico (este último referido especialmente al “carisma” cuando hablábamos de liderazgo simbólico) hacía referencia a una dualidad entre aquello que los poderosos hacen y aquello que potencialmente pueden hacer. La creación del modelo de poder defendido en esta tesis se ha basado precisamente en

cruzar la dualidad simbólico-material con la dualidad violencia-liderazgo, definiéndose así las cuatro categorías utilizadas a lo largo de los casos de estudio.

Al estudiar a los líderes nos encontramos ante sujetos de poder que no sólo reafirman o representan los valores organizativos que *dan*, sino que también actúan como los modificadores de los mismos o los creadores de otros nuevos. En este sentido, el ciclo creador de un líder tiene cierta similitud al que pueda experimentar un artista, pero en este caso hay un énfasis particular en la inmediatez de comunicar lo que se crea, en transmitirlo de manera constante y fluida a la comunidad. Se trata de un ciclo que puede contar también con un determinado momento personal previo de “no comunicación”, de soledad y aislacionismo característicos de cualquier proceso creador, al que le sigue otro de expansión ². No parece mera casualidad, por lo tanto, que sea precisamente en aquellas vertientes artísticas de comunicación masiva donde las figuras de liderazgo político aparecen estrechamente unidas a los protagonistas de artes mediáticas, llegando a veces a tratarse de los mismos individuos (en el caso del cine, Arnold Schwarzenegger o Ronald Reagan podrían ser ejemplos al respecto).

En las organizaciones humanas existe esta permanente necesidad de representación, no sólo por lo que se refiera a una identidad colectiva sino también por lo que respecta a la propia identidad de sus miembros. El hecho de que aparezcan personas con capacidad para ser líderes responde a una necesidad de que dichas organizaciones sean representadas a través de una parte de las mismas.

Quiero resaltar en este capítulo final otro núcleo importante de conclusiones sobre el modelo de poder relacionados con aspectos metodológicos y que también nos alertan acerca de sus potenciales limitaciones conceptuales. Por ejemplo, cabría preguntarse si el origen del poder social emerge en aquellos que ejercen el poder o por el contrario en aquellos que son objetos de

² Por ejemplo, en el caso del artista, se trata de un proceso de creación que implica la “querencia por la soledad y el silencio”, según indica Sanmartín, (2005). En el caso del los líderes, Álvarez de Mon (en López y Rodríguez, 2006) observa que se trata de “seres sociales, solidarios y expansivos pero que manejan muy bien su soledad”.

él. En términos estrictos no siempre está tan clara la definición de los hechos y –según la perspectiva que adoptemos-, el poder social puede emerger desde cualquiera de las dos laderas. Si, tal y como he propuesto en el modelo, el poder social se entiende como una relación de transacción, nos encontramos ante un movimiento mutuo, que se produce de manera similar a como lo pueda hacer una relación comercial.

Pero por otra parte, los términos “ganar” y “perder” son relativos a una posición específica, que es diferente entre unas y otras personas, objetos de poder, que pertenezcan a una misma comunidad o sociedad. Si esto no fuera así, tendría poco sentido la pluralidad política. Por ejemplo, una determinada medida social por parte de un gobierno (imaginémos, un subsidio por hijo en las familias) puede ser entendida como un “quitar” para una parte de la población (aquellos que no tengan hijos, cuyos impuestos no repercutirán en ello) o como un “dar” por otra (aquellos que los tengan). Adicionalmente, cuando evaluamos la potencialidad de ese “dar” y “quitar”, cuando entramos en el ámbito de la esperanza y el temor, cuando líderes y poderosos configuran su naturaleza simbólica, es necesario de nuevo establecer la frontera entre una y otra categorización. Por ejemplo, en el caso de la medida social del subsidio por hijo, puede haber familias que no tengan hijos pero que lo consideren como un potencial “dar”, ya que –por ejemplo- puede provocar un aumento de la población y ello es beneficioso en otros ámbitos sociales como el futuro de los fondos de pensiones. Cualquier categorización en el modelo de un determinado partido político está dotado de un importante peso subjetivo, pues sus medidas generan tanto iras como elogios por parte de los miembros de una misma sociedad.

Esta circunstancia es recurrente en cualquier disciplina investigadora y es raro el manual de técnicas en ciencias sociales que no la menciona. En la investigación etnográfica, tanto la demarcación entre los límites de violencia y liderazgo como la de simbólico y material, descansa a menudo la autoridad del investigador, a quien se le supone poseedor de una distancia metodológica que permite establecer la interpretación o interpretaciones que finalmente quedan escritas en los libros. De ninguna manera me estoy refiriendo con esta autoridad investigadora a

que exista una posesión de la descripción más “real” que la de los informantes, pero sí quiero expresar que se trata de una manera de escoger el camino definitivo hacia aquello que como investigadores expresamos, una vez que fijamos de nuevo los pies en nuestro lugar de origen. A pesar de que el “espacio”, o la “garita” desde el cual este observa sea aquel donde habitualmente se sitúa la persona o personas objeto de poder (seguidores o dominados), el “veredicto” sobre si estamos ante una situación de violencia o de liderazgo queda finalmente dictaminado desde la postura del observador social, a quien “se le supone” (como al militar de esa “garita”) poseedor de un conjunto de “valores” (culturales en este caso) distintos a los que tienen sus objetos de estudio y por tanto de una distancia metodológica que le otorga la autoridad para investigar, describir y escribir cuando se sitúa de nuevo en la cultura occidental.³

A lo largo de esta tesis he ordenado los casos de estudio teniendo en cuenta el potencial impacto de esta subjetividad investigadora dentro de cada escenario. El primero de ellos, el relativo a la investigación de campo en la selva de Chiapas, representa tal vez aquel de los cuatro donde existe mayor lejanía entre los valores de la cultura propia del investigador y los de la cultura que se pretende investigar. Mi presencia en Lunaverde, especialmente en aquellas comunidades más remotas e inaccesibles, me permitía observar con clara nitidez multitud de detalles sobre los modos de vida y costumbres, precisamente gracias a las diferencias que tenían con la forma en que en mi contexto occidental se resolvían o representaban planteamientos similares. Esto me permitía delimitar con cierta claridad los conceptos o los ámbitos de los valores de los indígenas, me posibilitaba ver la diferencia y establecer los parámetros de referencia con respecto a mi cultura de origen. Eso no quiere decir que yo fuera capaz de categorizarlos con una validez unívoca para los propios indígenas pero sí que pudiera definirlos con mayor claridad, al menos desde mi perspectiva occidental. Por ejemplo, podía establecer e incluso interpretar nítidamente las causas y razones de sus rituales católicos, marcar los pasos, los símbolos implicados y sus significados, ya fuera desde el punto de vista de los informantes o a través de mis propias interpretaciones. En el lado opuesto, he de decir que,

³ Puede encontrarse una profunda reflexión al respecto en Sanmartín (2003).

de cara a la interacción con las personas que estaba estudiando, esta investigación y esta convivencia también se caracterizaban por una cierta falta de autoridad para intervenir o influir a través de alguno de mis criterios. Si en alguna ocasión lo conseguía, era únicamente porque las situaciones específicas a resolver habían sido previamente invadidas por un sistema de valores puramente occidental. Un fenómeno similar ocurría en el barco pesquero del Cantábrico. Era capaz de realizar una documentada y completa etnografía sobre todos los procesos de la pesca, pero por supuesto nunca me hubiera atrevido a decirle a ningún marinero del barco cómo debía hacer su trabajo. Mi nitidez perceptiva como observador contrastaba con cualquier hipotética autoridad como potencial interventor. Por el contrario, el tercer caso, el de Unikfilt, relata siete años, no sólo de descripción sino también de “aprendizaje” sobre la estructura de una empresa occidental. Se puede pensar que en esta ocasión –al igual que la empresa Re/Max- el análisis etnográfico sobre los valores culturales de la compañía se reduce considerablemente, al menos con respecto a los casos anteriores. Pero por otra parte, el nivel de intervención aumenta y con ello el grado de imposición de los criterios investigadores hacia la organización que se estudia.

Esta cercanía entre la cultura del observador y la de su objeto de estudio se hace cada vez mayor, a medida que nos acercamos a los últimos escenarios de estudio. El aspecto favorable es que, y así he querido plasmarlo en el caso de Re/Max, el etnógrafo gana una considerable fuerza como consultor, como interventor y como autoridad respetada; no tanto para describir el “es” a través de una etnografía como para definir el “debe ser” a través de su relación directa con los propios informantes (una reflexión que, por otra parte, podría generar una cierta crítica deontológica en algunos entornos). De ahí que los casos de esta tesis no se encuentren ordenados desde un punto de vista cronológico (de hecho, el último trabajo de campo realizado es el primero que se expone), sino de menor a mayor cercanía de la cultura original del investigador con la de su objeto de estudio, de menor a mayor capacidad de intervención en las organizaciones sociales que se relatan y –aquí estaba el principal problema a resolver - de menor a mayor dificultad potencial para percibir adecuadamente la realidad desde la perspectiva de la investigación. Esta experiencia retoma el viejo principio metodológico de que cuanto más

alejada sea la naturaleza cultural del propio investigador de la naturaleza cultural de su objeto de estudio, mayor percepción tendrá de la realidad estudiada, pero menor autoridad tendrá para intervenir en la realidad social. Por el contrario, cuanto mayor afinidad exista entre la cultura del observador y la de su objeto de estudio, mayor autoridad tendrá para intervenir en ella pero menor perspectiva tendrá de la misma.

Esta reflexión metodológica no deja de ser el planteamiento de un problema fundamental que debe resolver la antropología aplicada, y en general cualquier disciplina social con cierta vocación para intervenir en organizaciones o comunidades. De los cuatro casos expuestos, el de la empresa Re/Max es sin duda el que mejor puede clasificarse como ejemplo de antropología aplicada. Como ya se ha mencionado, este caso no está orientado a definir una serie de interpretaciones o de valores culturales (salvo en la primera fase de investigación documental sobre los principios e ideales originarios de la compañía tras su fundación en Estados Unidos). El principal motivo es que una vez dentro de la empresa, mi equipaje como etnógrafo contaba con un doble “manual de instrucciones”. Por un lado, conocía los principios inspiradores de la empresa que tenía éxito en otras partes del mundo, y por otro conocía los procedimientos de gestión y los estándares contables de comunicación e información que debía seguir en España una empresa de las características de Re/Max. La intervención consistía en trazar unas líneas organizativas para compartimentar las distintas unidades funcionales de la empresa a partir de una situación existente. Por así decirlo, ese “manual de instrucciones” otorgaba a los antropólogos una cierta autoridad para juzgar sobre lo que en la organización tenía que cambiarse. Aunque pueda resultar algo drástico –y de ahí la crítica deontológica a la que se enfrenta la antropología aplicada- no se trataba tanto de estudiar unos valores, usos o costumbres existentes, sino de establecer otros definidos *a priori*. Estos valores *a priori* no son necesariamente los valores personales del investigador pero sí los que él representa y para cuya implantación una empresa o un organismo le contrata.

Ahora bien, en el caso de Re/Max, ¿cuál era la perspectiva “clara” que podían tener los antropólogos aplicados sobre la compañía? ¿en qué medida se podría “objetivar” esa perspectiva para que no hubiera mayor problema en llevar a cabo una intervención? ¿qué era lo que como consultor me permitía ver al mismo tiempo “el bosque” y “los árboles” de manera segura, si es que esto era posible? La respuesta está en considerar que el antropólogo aplicado debe atravesar un cierto aprendizaje que le permita formar parte de la sociedad sobre la que va a intervenir pero sin integrarse al completo en la misma. Gracias a la estandarización de prácticas contables y comunicativas el campo empresarial, la experiencia en casos como los de Unikfilt, donde mi posición me permitía ejecutar una labor legítimamente interventora (y que en este caso sí que fue anterior a la experiencia de Re/Max), me hizo ser poseedor de un conocimiento que de alguna forma era paralelo a aquello con lo que me iba a encontrar en Re/Max. No era necesario que me integrase en la plantilla de la franquiciadora y por tanto podía mantener una distancia, metodológica y formal dentro de la compañía. Al mismo tiempo, tenía legitimidad para intervenir en la empresa y la demostraba a través de mi capacidad para entender e incluso aconsejar sobre el trabajo diario de los empleados.

Alcanzar este grado de conocimiento nativo sin perder la perspectiva y los valores de origen es precisamente lo que permite manejar una de las más potentes armas de trabajo para cualquier antropólogo aplicado. En algunos casos muy conocidos, la palabra “arma” no se limita necesariamente a un concepto figurado, sino también a una expresión literal, como ha ocurrido recientemente en el uso del conocimiento antropológico en lugares de conflicto bélico, como Iraq o Afganistán, al servicio del ejército norteamericano. No se trata sólo de la posesión, sino también la *aplicación* de ese conocimiento sobre lo ajeno, lo que permite al investigador escoger entre la opción de convertirse en violento o en líder frente a esos grupos sociales donde trabaja. La historia de la disciplina contiene numerosos ejemplos al respecto ⁴.

⁴ Cabe mencionar a Ruth Benedict, autora de *El crisantemo y la espada* (1974) y figura muy respetada en Japón, ya que -entre otras- cosas se considera que evitó –gracias a su asesoría al ejército estadounidense- el bombardeo del Palacio Imperial de Tokio durante la Segunda Guerra Mundial.

No quiero con estas últimas líneas dar por concluidas las reflexiones que en esta tesis he mencionado, sino por el contrario dejar la puerta abierta a perspectivas de análisis y pensamiento. Espero que a través de esta exposición queden planteados caminos adicionales sobre la concepción y categorización del poder social en las organizaciones humanas. Si con esta tesis se ha logrado aportar algo de luz para comprender, reflejar o tal vez diseñar estrategias de actuación en entornos sociales específicos; si los modelos y principios aquí expuestos ayudan a la comprensión de algunos casos de poder social en las organizaciones de trabajo; o si al menos gracias a ellos se plantean vías de crítica y debate en el campo de la antropología aplicada acerca del poder, considero que se habrá logrado el principal objetivo de mi trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

Acheson, J.M. (1981). Anthropology of Fishing. *Annual Review of Anthropology*, Vol. 10. (pp. 275-316).

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. En Leonard Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. (pp. 267-299). Academic Press. New York.

Alford, F., Alford, R. (1981): A Holo-Cultural Study of Humor, *Ethos*, Vol 9. No 2, (pp.149-164).

American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders DSM-IV-TR*. Text Revision. Fourth Edition. American Psychiatric Association. Washington D.C.

Anderson, R. (2007). Entrevista con Fredrik Barth. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana* Vol.2, Núm.2 (pp. 179-195). Madrid.

Apte, M. L.(1985): *Humor and Laughter. An Anthropological Approach*. Cornell University Press, London.

Arnold, M. (2004): Recursos para la investigación sistémico-constructivista (1). En Osorio, F. *Ensayos sobre socioautopoiesis y epistemología constructivista*, (pp.16-25). Ed. MAD. Santiago de Chile

Aulie H.W y Aulie, E. W. (1978). *Diccionario ch'ol – español, español – ch'ol*. Instituto Lingüístico de Verano. México.

Bartlett, C. (1999). ABB'S Relays Business: Building and Managing a Global Matrix. En *Transnational Management, Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. McGraw Hill.

Bartlett, C. (1999b). Philips versus Matsushita: Preparing for a New Round. *Harvard Business School Review*. April 27.

Bartlett, C. A., Ghoshal, S. y Birkinshaw, J. (2003). *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Barnett, H. G. (1938). The Nature of the Potlatch. *American Anthropologist*, New Series, Vol. 40, No. 3. (pp. 349-358).

Barth, F. (1959). *Political Leadership Among Swat Pathans*. University of London.

Barth, F. (1966). Models of Social Organization. En *Royal Anthropological Institute. Ocasional papers*, no. 23. London.

Barth, F. (1967). Economic Spheres in Darfur, en Raymond Firth (ed.), *Themes in Economic Anthropology*. Tavistock Publications. London.

Barth, F. (1969). Introduction. En Barth (ed.) *Ethnic Groups and Boundaries. The Social Organization of Culture Difference*. Waveland Press, Inc. Prospect Heights.

Bateson, G. (1958). *Naven*. Stanford University Press.

Becker, G. S.(1992). *The Economic Way of Looking at Life*. Nobel Lecture, December 9. Department of Economics, University of Chicago.

Becker, G. S.(1993). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press.

Beeman, W. O. (2000). Humor, *Journal of Linguistic Anthropology*, Vol. 9 (1-2), (pp. 103-106). Philadelphia.

Benedict, R. (1974). *El crisantemo y la espada*. Alianza editorial. Madrid

Bezos Daleske, C.J. (2003). Producción de valor y cambio social en el capitalismo flexible. Dinámicas de transformación social en Daimler Chrysler. Tesis doctoral leída en la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Autónoma de Madrid.

Bezos Daleske, C. (2004). Knowledge and Innovation in Administrative Areas – Part I and II. *SAP Design Guild* (14 September).

B.O.E. (1990). *Real Decreto 1643/1990*, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. Nº 310. Madrid.

Bohannon, P. (1959). The Impact of Money on an African Subsistence Economy. *The Journal of Economic History*, Vol. 19, No. 4.(pp. 491-503). Cambridge.

Bonfil Batalla, G. (2005). *México Profundo. Reclaiming a Civilization*. University of Texas Press.

Bourdieu, P. (1982). *Language and Symbolic Power*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.

Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Polity Press. Cambridge.

Bourdieu, P. (2005) [1972]. *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press, Massachusetts.

Bourdieu, P. (2005) [1990]. *The Social Structures of the Economy*. Polity Press. Cambridge, Massachusetts.

Bourdieu, P., Wacquant, J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago:University of Chicago Press.

Bouza, F. (2004). Sin armas de noticias. Medios de cultura, público y poder monárquico a comienzos del siglo xviii, en Santiago Páez, E. (com.), *La Real Biblioteca Pública.1711-160. De Felipe V a Fernando VI*. Biblioteca Nacional, Madrid.

Brown, P. y Cancian, F (1994), Who is rebelling in Chiapas? *Cultural Survival Quarterly*, 18.1.(p.22).

Bueno Campos, E. y Morcillo, P. (1993): *La dirección eficiente. Quince casos de estrategia Empresarial*. Pirámide. Madrid.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, Nueva York.

Campos-Navarro, R. (2002). Las medicinas indígenas de México al final del milenio. En de la Peña y Vázquez León, *La antropología sociocultural en el México del milenio: búsqueda, encuentros y transiciones*. Fondo de Cultura Económica. México.

Cancian, F. (1965). *Economics and Prestige in a Mayan Community. The Religious Cargo System in Zinacantan*. Stanford. Stanford University Press.

Cardona, P. (2000). Liderazgo relacional. *Documento de investigación N°412*. Febrero. IESE. Universidad de Navarra.

Cardona, P., Lawrence, B. S., Espejo, A. (2003). *Outcome-based Theory of Work Motivation*. Working Paper No 495. IESE. University of Navarra.

Cardona, P., Lawrence, B. S., Bentler, P. M.(2004). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management*, Vol. 29 No. 2. (219-247).

Chomsky, N. (1978). *Topics in the Theory of Generative Grammar*. Mouton. The Hague. Paris.

Clifford, J. (1983). On Ethnographic Authority, *Representations*, No. 2. (Spring), pp. 118-146.

Coe, M. (1965). *A Model of Ancient Community Structure in the Maya Lowlands*. Southwestern Journal of Anthropology, Vol. 21, pp. 97-114. Albuquerque.

Collier, G. A. (2005). *Basta! : Land and the Zapatista Rebellion in Chiapas*. Oakland.

Collinson, D. L. (2002). Managing Humor. *Journal of Management Studies*. May, Vol. 39 Issue 3 (pp. 269-288).

Concepción Obregón, M. (1997). La rebelión zapatista en Chiapas: Antecedentes, causas y desarrollo de su primera fase. *Mexican Studies / Estudios Mexicanos*, Vol. 13, No. 1. Winter. (pp. 149-200)

Cooke, T.E., Nobes. C.W.(eds) (1997). *The Development of Accounting in an International context. A festschrift in Honour of R.H. Parker*. Routledge. London.

Cuesta Ávila, R. A. (1997). *Japón en Jaén. Intersección de identidades en un centro de producción fabril*. Tesis doctoral leída en la Facultad de CC Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

Dahl, R. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, Vol. 2 (July 1957), pp. 201-215.

Davis, M.D. (1986). *Introducción a la teoría de juegos*. Alianza Universidad. Madrid.

Douglas, M. (1968). The Social Control of Cognition. Some Factors in Joke Perception, *Man*, New Series, Vol. 3 (3), (pp. 361-376).

Douglas, M. (1975). *Implicit Meanings*. Routledge and Kegan Paul. London.

Douglas, M. y Isherwood, B. (1979): *The World of Goods*. Basic Books. New York.

Douglas, M. (1991): *Purity and Danger: An Analysis of the Concepts of Pollution and Taboo*. Routledge. London.

Dundes, A.(1987): *Cracking Jokes: Studies of Sick Humor Cycles and Stereotypes*. Ten Speed Press, Berkeley.

Durkheim, E. (1997). *The Division of Labour in Society*. Free Press. New York.

Fama, E. F., Jensen, M. C.(1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2 (June). Reimpresión de Management of Non-Profit Organizations, Sharon M. Oster, Editor (Dartmouth Publishing Co., 1994) y Michael C. Jensen, Foundations of Organizational Strategy. Harvard University Press.

Fayol, H. (1984) [1916]. *General and Industrial Management*. Institute of Electrical and Electronics Engineers. New York.

Fernandez, J. W. (1986a). Some Reflections on Looking into Mirrors. En *Persuasions and Performances. The Play of Tropes in Culture*. Fernandez, J. W. Indiana University Press.

Fernandez, J. W. (1986b): Returning to the Whole. En *Persuasions and Performances. The Play of Tropes in Culture*. Fernandez, J. W. Indiana University Press.

Fernandez, J. W.(1986c). Convivial Attitudes: A Northern Spanish Kayak Festival in Its Historical Movement. En *Persuasions and Performances. The Play of Tropes in Culture*. Fernandez, J. W. Indiana University Press.

Fernández Esquinas, M. y Ruíz Ruíz, J. (2005). *Los jóvenes y la creación de empresas*. CSIC. Madrid.

Foster, G. M. (1965). Peasant Society and the Image of Limited Good. *American Anthropologist*, New Series, Vol. 67, No. 2. (Apr.) (pp. 293-315).

Foucault, M. (1977). What Is an Author?. En Bouchard, (ed.) *Language, Counter-Memory, Practice*. Pp 113-138. Oxford: Blackwell.

Foucault, M. (1979). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Vintage Books.

Foucault, M. (1984). *The Foucault Reader*, Paul Rabinow (ed.) Pantheon Books, New York.

Freud, S. (1959). The Excretory Functions in Psychoanalysis and Folklore. En J. Strachey *Sigmund Freud Collected Papers*. Basic Books. New York.

Freud, S. (2000) [1966]: *El chiste y su relación con lo inconsciente*, Alianza Editorial. Madrid.

- Freud, S. (2004) [1966]. *Introducción al psicoanálisis*. Alianza Editorial. Madrid.
- Fromm, E. (1980). *El miedo a la libertad*. Paidós. Buenos Aires.
- García Cotarelo, R., Paniagua Soto, J.L (1989). *Introducción a la ciencia política*. UNED. Madrid.
- Gastwirth, J.L. (1977). A Probability Model of a Pyramid Scheme. *The American Statistician*, Vol. 31, No. 2 (pp. 79-82).
- Geertz, C. (1973). El salvaje cerebral: sobre la obra de Claude Lévi-Strauss. En *La interpretación de las culturas*. Gedisa. Barcelona.
- Goody, J. (2005). Comptabilité et histoire sociale. *Anthropologues dans l'entreprise*, n°1. Université Victor Segalen. Bordeaux 2.
- Gossen, G. H. (1994). Comments on the Zapatista Movement. *Cultural Survival Quarterly*, 18.1. (p.19).
- Gossen, G. H. (1996) . Maya Zapatistas Move to the Ancient Future. *American Anthropologist*, New Series, Vol. 98, No. 3. Sep. (pp. 528-538).
- Grice, H. P. (1957). Meaning. *The Philosophical Review*, Vol. 66, No.3 (pp. 377-88). Duke University Press. New York.
- Gutiérrez Estévez, M. (2000). La colonización del cuerpo. El otro en las aflicciones mayas yucatecas. En *Sustentos, aflicciones y postrimerías de los Indios de América.*, (pp.87-106). Diálogos amerindios, Casa de América, Madrid.
- Gutiérrez Estévez, M. (2002). Política democrática y pueblos indios en un tiempo poscolonial. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. Un año de antropología en la red*. Número 1. Madrid.
- Handler, R. (1991). An Interview with Clifford Geertz. *Current Anthropology*, Vol. 32, No. 5. (pp. 603-613). The University of Chicago Press.
- Harkins, P., Hollihan, K. (2005) *Everybody Wins. The Story and Lessons Behind Re/Max*. John Willey & Sons, Inc. New Jersey.
- Haviland, W. A. (1966). Social Integration and the Classic Maya. *American Antiquity*, Vol. 31, N° 5, (pp. 625-31). Salt Lake City.

Hepsø, V., Borstad, A. Midtlying J.O.(1997) CSCW—Design and Implementation Compromises: An Example From the Implementation of Experience Transfer in Statoil. *ACM SIGGROUP Bulletin* Volume 18 , Issue 3 (December).

Hobbes, T. (2000) [1651]. *Leviathan*. Pearson Longman. New York.

Hobsbawm, E. (1983). Introduction: Inventing Traditions. En Hobsbawm y Ranger, *The Invention of Tradition*. Cambridge University Press.

Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics : A Practical Guide to Effective Relationships*. Free Press. New York.

Hirschman, A. O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Cambridge, Massachusetts.

Jakobson, R.: 1985 [1963]. Lingüística y poética. En *Ensayos de Lingüística general.*, Planeta-Agostini. Buenos Aires.

Jameson, J. K. (1999). Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework. *International Journal of Conflict Management* 10 (3). (pp 268-294).

Kapferer, B. (1976). Introduction: Transactional Models Reconsidered. En B. Kapferer, (ed.), *Transactions and Meaning: Directions in the Anthropology of Exchange and Symbolic Behavior* . Philadelphia: Institute for the Study of Human Issues.

Kahn, J.S.(1975). *El concepto de cultura : textos fundamentales*. Anagrama. Barcelona

Keller, R. (1998). *A Theory of Linguistic Signs*. Oxford University Press.

Klapp, O.E. (1964). *Symbolic Leaders. Public Dramas and Public Men*. Aldine Publishing Company. Chicago.

Lahera Sánchez, A. (2006). *Diseño tecnológico y diseño del trabajo. Mutaciones organizativas en empresas de ingeniería mecánica*. Miño y Dávila. Buenos Aires.

Lahera Sánchez, A. (2006b). ¿Hacia una producción enriquecida? Trabajo en grupo y recualificación en empresas de ingeniería mecánica, en *AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana* Núm.1, Vol.3. (pp 420-456) Madrid.

- Lakoff, G., Turner, M. (1989). *More than Cool Reason*. The University of Chicago Press.
- Latané, B. (1981). The Psychology of Social Impact. *American Psychologist*, 36 (pp. 343-356).
- Leach, E. R. (2004) [1959]. *Political Systems of Highland Burma. A Study of Kachin Social Structure*. Berg. London.
- Lenzer, G. (1975). *Auguste Comte and Positivism. The Essential Writings*. Harper Torchbooks. New York.
- Levi, P. (2002) . *Si esto es un hombre*. Muchnik editores, S.A. Barcelona.
- Lévi-Strauss, C. (1963). *Structural Anthropology*. Basic Books Inc. New York.
- Lisón Tolosana, C. (1990). *Endemoniados en Galicia hoy. La España mental (II)*. Akal. Madrid
- Lisón Tolosana, C. (2005). *La fascinación de la diferencia. La adaptación de los jesuitas al Japón de los Samurais*. Akal. Madrid.
- López, S., Rodríguez, L. (2006). Santiago Álvarez de Mon. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*. Vol. 1. Núm. 3. Madrid.
- Luque, E. (1996). El poder del lenguaje. En Luque, E. *Antropología política. Ensayos críticos*. Ariel. Barcelona.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- Pascual-Fernández, J.J. (Ed.) (2004): *La Mujer en la pesca, la acuicultura y el marisqueo en el contexto comunitario*. Actas del Simposio Aktea. Santiago de Compostela.
- Peirce, C. S. (1931-58). *Collected Papers*. Vols. 1-6, Hartshorne and Weiss, (eds.), vols. 7-8, Burks.(ed.) Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.
- Peter, L. J., Hull R.(1969). *The Peter Principle*. Morrow, New York.
- Pitarch (2003): Infidelidades indígenas. *Revista de Occidente*. Octubre, núm.269

Pitarch, P. (2005). La conversión de los cuerpos. Singularidades de las identificaciones religiosas indígenas, en Muñoz González, B. y López García, J. *Cuerpo y Medicina. Textos y contextos culturales*. Cicon Ediciones. Cáceres.

Gobierno municipal (2004). Plan Municipal de Desarrollo [Lunaverde].

Radcliffe-Brown, A. R. (1940). On Social Structure. *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*, Vol. 70, No. 1. (pp. 1-12). London.

Radcliffe-Brown, A. R. (1965). *Structure and Function in Primitive Society*. Cohen and West. London.

Rivas Rivas, A. M. (2005). El neoliberalismo como proyecto lingüístico. *Política y cultura*. Otoño, núm.024. Universidad Autónoma Metropolitana. Xochimilco.

Rivera, C.;Lisbona, M.; García, M.C. (2004). *Chiapas religioso. Lecturas para entender a Chiapas*. Secretaría de Educación, Gobierno de Chiapas.

Rosseau, D. (1990). Quantitative Assessment of Organizational Culture: The Case for Multiple Measures. En B. Schneider (eds), *Organizational Climate and Culture* (pp153-192). Jossey-Bass. San Francisco.

Rubio-Ardanaz, J.A. (2003). La antropología de la pesca, campo y oportunidades para la investigación antropológica: perspectivas desde el formalismo, sustantivismo y materialismo. *Zainak*, 25.

Sackmann, S.A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*. Sage. Newbury Park.

Sagrada Biblia. (Ed. 1984). Ediciones Nauta Crédito, S.A. Barcelona.

Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. Aldine-Atherton. Chicago

Sanmartín, R. (1982). *La Albufera y sus hombres*. Akal, Madrid.

Sanmartín, R. (1999). *Valores culturales. El cambio social entre la tradición y la modernidad*. Editorial Comares. Granada.

- Sanmartín, R. (2003). *Observar, escuchar, comparar, escribir. La práctica de la investigación cualitativa*. Ariel. Barcelona.
- Sanmartín, R. (2005). *Meninas, espejos e hilanderas. Ensayos en antropología del arte*. Trotta. Madrid.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 2.(pp.109-119). Washington D.C.
- Schein, E.H. (1990). Sense and Nonsense About Culture and Climate. En N.H. Ashkanasy, C.P.M.
- Sennett, R. (2004). *La corrosión del carácter*. Anagrama. Barcelona
- Wilderon y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage. Thousand Oaks.
- Simons, R., Barlett, C. (1992). Asea Brown Boverly, *Harvard Business School Cases*, May 01 (pp.1-16).
- Sorrentino, R.M. , Field, N.(1986). Emergent Leadership Over Time: The Functional Value of Positive Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (pp. 1091–1099). Washington D.C.
- Strathern, A. (1971). *The Rope of Moka: Big-Men and Ceremonial Exchange in Mount Hagen, New Guinea*. Cambridge University Press, Massachusetts.
- Strathern, A. (1976). Transactional Continuity in Mount Hagen. En B. Kapferer, (ed.), *Transactions and Meaning: Directions in the Anthropology of Exchange and Symbolic Behavior* . Philadelphia: Institute for the Study of Human Issues.
- Malinowski, B. (1984) [1922]. *Argonauts of the Western Pacific : An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. Waveland Press. Long Grove.
- Marcus, G.1995 "Ethnography in/of the World System: the Emergence of Multi-sited Ethnography." *Annual Review of Anthropology* 24 (pp. 95-117).

Marr, B, Schiuma, G. y Neely, A (2004). Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets. *Business Process Management Journal*. October. Volume: 10 Issue: 5. (pp. 551 – 569).

Martín-Bermejo, I. (2003). Tecnología, cambio cultural y ordenación pesquera: extrapolando el caso de Orio. *Zainak*, 25.

Martín Castro (2007). El papel del antropólogo en la protección de los derechos humanos de los pueblos indígenas. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*. Vol.1, Núm.2 (pp. 188-201). Madrid.

Marx, C. (1977) [1867]. *Capital: A Critique of Political Economy*. Vintage Books.

Masclef, O. (2003). “Renault/Nissan: The Making of a Global Alliance”. En *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Matin, Le (1933). Declaraciones de Hitler al Diario Le Matin, Noviembre, 1933. En Hitler, A. *Mi lucha*. Ediciones Trasandinas, Buenos Aires.

Mauss, M. (2000) [1950]. *The Gift*. W.W. Norton Company. New York.

Mintzberg, H. (1979): *The Structure of Organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

Mochón, F, (1990). *Economía. Teoría y Política*. McGraw-Hill/ Interamericana de España. Madrid.

Moffett, M. y Youngdahl, W. (1998). José Ignacio López de Arriortúa, *Thunderbird Case Study*. Glendale, Arizona.

Molina, J.L. (2001). *El análisis de redes sociales. Una introducción*. Barcelona: Editorial Bellaterra.

Morrison E.W., Robinson, S.L.(1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1. (pp. 226-256).

Nigh, R.B. (1994). Zapata Rose in 1994: The Indian Rebellion in Chiapas. *Cultural Survival Quarterly* 18 (1) (pp 9-13).

Neubert, M.J., (1999). Too Much of a Good Thing or the More the Merrier? Exploring the Dispersion and Gender Composition of Informal Leadership in Intact Manufacturing Teams. *Small Group Research* 30, pp. (635–646). Sage. Madison.

Turner, V. (1974). *Dramas, Fields and Metaphors. Symbolic Action in Human Society*. Cornell University Press. Ithaca, New York.

Valle Inclán, R.M.(2002) [1920]. *Luces de Bohemia*. Espasa Calpe. Madrid.

Vogt, E.Z. (1976). *Tortillas for the Gods. A Symbolic Analysis of Zinacanteco Rituals*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.

Vogt, E. Z.(1969). *Zinacantan. A Maya Community in the Highlands of Chiapas*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge. Massachusetts.

Wagner, R. (2001). *Anthropology of the Subject: Holographic Worldview in New Guinea and Its Meaning and Significance for the World of Anthropology*. Ewing, NJ, USA: University of California Press.

Weber, M. (1969)[1922]. *Economía y sociedad*. Traducción española de J. Medina Echevarría y otros. Fondo de Cultura económica, México (ed. 1969), tomo II, pp 406-416.

Weber, M. (2002) [1903]. *The Protestant Ethic and the "Spirit" of Capitalism*. Penguin Classics.

Zapatero, J.C. (1987). *Lecciones de microeconomía. Consumo, producción y costes*. Nerea. Madrid.

Zulaika, J.(1981). *Terranova: The Ethos and Luck of Deep Sea Fishermnen*, Institute for the Study of Human Issues, Philadelphia.

Documentos electrónicos

Chomsky, N. (1971). *Human Nature: Justice Versus Power. Noam Chomsky Debates with Michel Foucault*. Disponible en:

<http://www.chomsky.info/debates/1971xxxx.htm> Accedido el 10 de Noviembre de 2007

Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática de México (2000). *Cuentas de Actividad Económica*. Disponible en:

<http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx?c=6117&s=est&e=> Accedido el 20 de Septiembre de 2007.

Sánchez-Criado, T. (2006). La teoría del actor-red. Disponible en:
<http://www.aibr.org/socios/tomassanchezcriado/inv/ANT.pdf> Accedido el 10 de agosto de 2007.

Mundo, El (2002). Actualidad, junio. Disponible en:
<http://www.elmundo.es/fotografia/2002/07/G-8/index.html> Accedido el 10 de abril de 2006.

Noticieros Televisa (2004). 3 de noviembre. Disponible en:
<http://www.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/403451.html> Accedido el 9 de Septiembre de 2007.

Noticieros Televisa (2004). 8 de noviembre. Disponible en:
<http://www.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/404530.html> Accedido el 9 de Septiembre de 2007.

Tormo & Asociados S.L. (2006). *Historia de la Franquicia*. Disponible en:
<http://www.tormo.com/elpais/franquiciados/informacion/abc/historia.asp> Accedido el 10 de Enero de 2007.

Velázquez Álvarez, O. A. y Aguilar Gallegos, N. (2005). Manual introductorio al análisis de redes sociales. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. Disponible en:
http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf Accedido el 10 de Junio de 2007.

Filmografía

Avidlsen, J.G. (1984). *Karate Kid*. Delphi Films.

Jones, T. (1979): *The Life of Brian*. John Goldstone, London.

Menéndez, O. (1994). [Documental]. *Marcos, Marcos*. Cine y video independiente. México.

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y FOTOGRAFÍAS

Índice de tablas

- Tabla 1.1. Modelo de poder.
- Tabla 1.2. Modelo de poder emic (noticiero) .
- Tabla 1.3. Modelo de poder emic (informante).
- Tabla 1.4. Ejemplos del modelo de poder en la teoría social.
- Tabla 4.1. Figuras de poder en Lunaverde.
- Tabla 5.1. Tareas directamente relacionadas con la producción.
- Tabla 5.2. Tareas indirectamente relacionadas con la producción.
- Tabla 5.3. Cálculo del valor de la soldada.
- Tabla 5.4. Cantidad de soldadas y distribución por tareas.
- Tabla 5.5. Salario de cada trabajador en función de sus respectivas tareas.
- Tabla 5.6. Categorías condicionantes de la cantidad de soldadas.
- Tabla 6.1. Información financiera de Unikfilt a/s a/s 1997-2004.
- Tabla 6.2. Ventas y beneficios de Unikfilt a/s en España.
- Tabla 7.1. Indicadores de asimilación en la muestra de franquicias Re/Max y valores.
- Tabla 7.2. Otros indicadores estadísticos de la muestra.

Índice de figuras

- Figura 1.1. Diferencias de las categorías de poder entre la monarquía absolutista española de los siglos XV-XIX y la parlamentaria de los siglos XX-XXI.
- Figura 1.2. El desarrollo del Nacional Socialismo Alemán representado en el modelo de poder.
- Figura 2.1. El embudo de las relaciones sociales comerciales.
- Figura 2.2. Modelo de motivación basado en resultados.
- Figura 3.1. Situación real e imaginada en el proceso del chiste.
- Figura 3.2. Situación refleja de comedia y tragedia en el chiste.
- Figura 3.3. Situación de poder establecida a través del contexto humorístico.
- Figura 3.4. Metáfora del arquero.
- Figura 4.1. Curvas de oferta laboral según valores culturales occidentales e indígenas.
- Figura 5.1. Distribución del valor añadido económico.
- Figura 5.2. La figura del patrón de barco en el modelo de poder.
- Figura 6.1. Empleados de la empresa Unikfilt en el Mundo.
- Figura 6.2. Distribución de ventas netas en el grupo BULKIND. Ejercicio económico 2000.
- Figura 6.3. Segmentos de mercado y estructura de propiedad entre BULKIND y Unikfilt a/s.
- Figura 6.4. Ventas y beneficios de Unikfilt a/s en España.
- Figura 6.5. Períodos de categorización de poder en la historia de Unikfilt
- Figura 7.1 Pirámide comercial de Re/Max

Figura 7.2. Relación entre asimilación de valores Re/Max y el volumen de negocio de franquicia.

Figura 7.3 Relación entre la asimilación de Valores Re/Max y volumen de negocio

Figura 7.4 La figura del director general en el modelo de poder.

Índice de fotografías

Fotografía 4.1. Ritual de la promesa.

Fotografía 5.1. Cabina de control.

Fotografía 5.2. Echada del ancla.

Fotografía 5.3. Bote, botero y focos.

Fotografía 5.4. El cerco.

Fotografía 5.5. Recogida de la cazada y troel.

Fotografía 5.6. Almacenamiento.

Fotografía 5.7. Picado de hielo.

Fotografía 5.8. Llegada al puerto.

Fotografía 5.9. Subasta en lonja.