

DIRECCIÓN SIMBÓLICA Y LIDERAZGO PROFESIONAL EN GRANDES EMPRESAS

Sergio López Martínez

Las relaciones jerárquicas dentro de las organizaciones empresariales se pueden establecer a través de lo que Bourdieu definió como dominación simbólica. Es sabido que el autor francés aplicó esta teoría en diversos campos sociales, tales como la educación, el arte o incluso las relaciones de género. Este artículo pretende profundizar en la aplicación de dicha teoría al campo empresarial a través de estudios etnográficos de caso y proponiendo algunas vías de acceso a la investigación. Partiendo de una descripción sobre la importancia de la profesión dentro de la sociedad contemporánea, se adentra en el análisis de las dinámicas de poder que se entrelazan dentro de las estructuras empresariales.

SYMBOLIC MANAGEMENT AND PROFESSIONAL LEADERSHIP IN BIG COMPANIES

The hierarchic relations inside the business organizations can be established by what Bourdieu defined as symbolic domination. It is known that the French author applied this theory in several social fields, such as education, art or even gender relations. This article tries to deepen the application of this theory in the entrepreneurial field, analyzing ethnographic case studies and proposing some possibilities of its research. Starting from a description of the importance of the profession within the contemporary society, it analyses the dynamics of power that are interlaced within the company structures.

Sergio López Martínez: Antropólogo Social. Director de Antropólogos Iberoamericanos en Red, Madrid.
E-mail: slopez@aibr.org

Una anécdota sobre la antropología del trabajo

¿Qué impacto tiene la profesión a la hora de crear la identidad de los individuos que conviven en la sociedad contemporánea? Un poco de luz para esta respuesta nos la puede ofrecer la narración de un suceso real ocurrido a dos antropólogos durante el último congreso de la *American Anthropological Association*, en Chicago. Allí se reunieron cerca de cinco mil profesionales que durante unos días “invadieron” las aulas y salones de un céntrico hotel de la ciudad. Durante los periodos de descanso, dos de ellos comenzaron a hablar y se sentaron justo frente a la puerta de acceso de la salida

de camareros al restaurante. Mientras hablaban, camareros de todo tipo de nacionalidades y etnias entraban y salían por la puerta de la cocina. Primero uno con facciones hispanas, después un negro afroamericano, otro con rasgos asiáticos, todos ellos con mucha prisa. Como puede fácilmente comprenderse, la situación originó que los dos colegas comenzasen a observar y comentar sobre la diversidad étnica de dichos camareros dentro del espacio urbano de la gran ciudad de Chicago. De pronto, uno de los camareros, sin duda el *maitre*, mucho más mayor (por cierto, un blanco), se dirigió muy educadamente a los dos antropólogos y les dijo: “Perdonen ustedes, pero estamos trabajando y nos están obstaculizando

el paso, ¿Les importaría situarse en otro lugar?”. Con un finísimo sentido del humor, el antropólogo de mayor edad le contestó diciendo: “Me temo que sí. Nosotros también estamos trabajando: Les estamos observando a ustedes”.

El *maitre* quedó paralizado por la inesperada respuesta y sólo pudo decir dubitativo: “Ehm...entonces perdonen, quédense si quieren”. El antropólogo sonriendo, le explicó que estaba bromeando y que enseguida se quitaban de ahí.

Al margen de la ironía, creo que en esa escena se encontraron –en un mismo espacio físico- dos percepciones de distinta naturaleza que competían entre sí. Desde la perspectiva del *maitre*, si tanto él como los antropólogos compartían una cultura y unos valores comunes dentro de ese hotel, ¿Acaso no sabían los antropólogos que no podían estar en aquel lugar? O bien desde la perspectiva de los antropólogos, ¿Acaso no sabía el *maitre* que debía dejarles estar? En realidad, el camarero profesional defendía su preferencia para circular por pasillo. ¿Qué era lo que le legitimaba a él frente a los antropólogos? ¿Por qué pretendía tener el derecho a pedir que se fuesen? ¿Qué valor de esa cultura compartida -ya sea la del hotel, la de Chicago, o la de una asumida sociedad globalizada- les permitía a los camareros ocupar el espacio del pasillo? Me inclino a pensar que en esta escena el punto común de ambas posturas tenía que ver mucho con el valor otorgado por todos los actores a *la profesión*, a aquello por lo que nos ganamos la vida. La diferencia era más bien de percepción, ya que el *maitre* veía a los antropólogos como clientes del hotel, mientras que ellos se veían a sí mismos como científicos sociales. El hecho de que el *maitre* dijese la frase: “estamos *trabajando*” era lo que –inconscientemente- él utilizaba para legitimar su preferencia ante dos clientes que simplemente estaban mirando a los

camareros y hablando en medio del pasillo.

Ahora bien, cuando uno de ellos le respondió con el mismo argumento, “Nosotros también estamos *trabajando*”; el *maitre* no pudo más que reconocer su pérdida de privilegio para ocupar el pasillo. En ese momento, ¡Tanto camareros como antropólogos estaban empatados! Si el antropólogo hubiera usado una respuesta tal como “estamos charlando” o “hemos visto esas sillas vacías y nos hemos sentado”, el *maitre* de ninguna manera se hubiese quedado conforme (tal vez sí, por pura educación, pero por lo menos hubiese insistido en su postura, tratado de persuadirles de nuevo con exquisitas maneras).

Retomando la pregunta inicial de este artículo, el ejemplo narrado nos va a servir para afirmar que efectivamente la profesión es un elemento central y fundamental en la cultura contemporánea. A partir de ahí se edifican relaciones de poder basadas en una serie de elementos que conforman las dinámicas sociales de buena parte de nuestras vidas. Nuestra sociedad prioriza e incluso sacraliza en los individuos la importancia de su profesión. Así como en determinadas sociedades el principal aspecto de identidad personal puede ser el apellido familiar o la casta (siendo tal vez la profesión una común entre todos sus individuos), en la sociedad capitalista globalizada –terreno de crecimiento de las grandes empresas transnacionales- el individuo define su identidad ante otros mediante el nombre o descripción de su actividad laboral. Hay gran diversidad de profesiones, y dentro de las profesiones hay gran diversidad de especialidades. En una sociedad donde su población activa transcurre más de la mitad del día en su puesto de trabajo, es normal que este factor constituya un importante objeto de estudio en sí. Su interpretación, sus límites y categorías serían demasiado extensas para

ser analizadas con profundidad en un texto como este. Por ello, lo que se presenta aquí son las conclusiones de un estudio sobre las dinámicas de poder simbólico en las grandes organizaciones empresariales. De alguna forma, aquellas personas que mayor soltura tienen en el manejo de dichas dinámicas son también los que controlan buena parte de nuestras vidas, y en este punto nos centraremos especialmente en los dirigentes empresariales. Los contenidos y conclusiones de este artículo se basan en un trabajo de campo de cuatro años entre directivos de diversas empresas, utilizando un amplio abanico de metodología etnográfica, predominantemente entrevistas, observación participante, estudio documental y análisis de redes sociales. En este artículo resumimos una parte de la producción teórica elaborada en dicho estudio. Partiremos de la distinción realizada entre el concepto de “profesional” y el de “trabajador” para posteriormente plantear la teoría del capital simbólico de Bourdieu como punto de partida en el análisis de la dirección empresarial. Dicha teoría será adaptada en nuestro estudio con la definición del concepto que hemos denominado como *capital técnico*. A continuación comentaremos una de las dinámicas elementales dentro de la recreación de sistemas de poder simbólico en los directivos, como es la gestión de conocimiento. Por último ejemplificaremos lo anteriormente descrito a través del análisis de un aspecto concreto del poder simbólico: la utilización del sentido del humor como herramienta de liderazgo.

Concepto de “profesional” ante concepto de “trabajador”

A diferencia del caso de una empresa, para una persona la obtención de un resultado económico no es un fin en sí mismo, sino un objetivo intermedio para

conseguir posteriormente algo más (tal vez una excepción sería el carácter de la usura, por ejemplo). Las personas pueden buscar poder, felicidad, salud, amor o cualesquiera otros aspectos y –al menos de forma *imaginada*, en el sentido de Anderson– el dinero actúa como uno de los medios centrales para conseguir dichos fines. En el caso de los profesionales de una empresa, sus vínculos laborales (básicamente el salario, pero no es el único) constituyen una fase fundamental en la obtención de dichos deseos, intenciones u objetivos personales.

Cuando consideramos las exigencias culturales de la profesión en una empresa entramos en un entramado de intercambios. En una entrevista con el director de sucursal de una conocida entidad bancaria, este mencionó una frase bastante determinante: *No nos engañemos. Trabajamos para ganar dinero*. La reflexión que se origina es la afirmación de que la empresa es el entorno más adecuado, y a menudo el lugar básico para que sus empleados (los profesionales), entren a formar parte de otro entorno social (no necesariamente fuera de la empresa) en el que son aceptados y con el que se identifican.

Mary Douglas y Baron Isherwood describieron en 1978 la visión de los bienes de consumo como un sistema de información. A través de su adquisición aparecen una serie de usos con los que se construyen tanto barreras como puentes sociales. Parte de las exigencias culturales de la profesión se manifiestan dentro de la empresa, pero es precisamente fuera de la misma donde se originan los factores que le permiten a un profesional obtener un aprovechamiento de ella.

Por ello, el presente artículo usará la denominación “profesional” antes que la de “trabajador”. Este último término podría estar más asociado a la teoría marxista del valor, donde la empresa, como propietaria de los bienes de producción, retribuye a los

trabajadores en menor cantidad monetaria real que la equivalente al *rendimiento del trabajo* aportado por estos (hay una diferencia, la plusvalía, que se quedaría el empresario capitalista). Por el contrario, a la hora de definir el término *profesional*, no nos interesa tanto el concepto de explotación o plusvalía económica obtenida por la empresa, sino otra que definiríamos como *plusvalía cultural o social*, que es la obtenida por el profesional de la empresa. Sería en cierto modo la concepción contraria. Por ejemplo, el profesional obtiene un salario de la empresa, y a través de ese salario consigue entrar en el mercado de bienes y servicios de consumo negociando con una serie puentes y barreras sociales como las que nos plantean Douglas e Isherwood. ¿Cuál es el equivalente a los bienes de producción que tiene la empresa en la teoría marxista para el profesional? Podríamos encontrarlos tal vez en una serie de determinantes familiares, capital social u otros factores culturales de claro interés antropológico y que bajo una denominación genérica llamaremos “recursos de integración cultural y social”. El gráfico inferior ilustraría esquemáticamente lo que decimos (*Fig. 1*).

Un ejemplo concreto tal vez ilustre lo que intentamos decir sobre la “explotación cultural y social”. Pongamos un caso absolutamente extremo, el de las grandes estrellas del espectáculo en la sociedad de consumo, como los grandes futbolistas. ¿Podríamos entender que los “Ronaldo”, o los “Beckham” son realmente trabajadores en el sentido descrito por los planteamientos marxistas? ¿Son empleados explotados por los propietarios de los bienes de producción? Está claro que ellos no son los propietarios de los bienes de producción. Si no existieran instalaciones en las que jugar o una estructura mediática para difundir lo que ellos hacen, difícilmente sus habilidades deportivas podrían retribuirse económicamente. Sin duda sus salarios superan los de cualquier socio propietario del club en el que trabajan (el capitalista); y el esquema marxista, con mayor o menor grado de excepción, se cumple de forma similar al de una factoría industrial del siglo XIX. Ahora bien, al margen de que efectivamente el club que los emplea gane dinero explotando su trabajo, ¿Acaso no podemos argumentar también que se manifiesta claramente un prestigio social que obtienen por lo que su club les ofrece?



Fig.1 Esquema de perspectivas del trabajador y del profesional.

A dichos niveles de profesionalidad, ¿Quién está explotando a quién?

El modelo de los futbolistas se repite (a menor escala) en muchos otros modelos empresariales. Entre otros ejemplos podemos mencionar a los “cerebros” informáticos de las grandes compañías o a los principales creativos de las empresas de marketing y publicidad.

En un segundo aspecto, esa oferta es simplemente una consecuencia de la posición social que una determinada retribución (por ejemplo salarial) le puede ofrecer al empleado. Desde luego, no sólo se trata del salario. Hay empresas transnacionales de gran prestigio donde los salarios llegan a ser hasta un 20% inferiores sólo por el hecho de trabajar en dicha empresa. En la mencionada entrevista con nuestro director de la sucursal bancaria, este nos manifestó que él y todos sus compañeros trabajaban salarios notablemente bajos y hacían horas extraordinarias sin ser cobradas. Sin embargo, a la hora de entregar su tarjeta para hacer reservas en hoteles o simplemente para presentarse ante otras personas, constituía un factor de prestigio decir “Yo soy empleado de este banco”. Como ejemplo adicional, podemos señalar los casos estudiados por Bezos Daleske al mencionar el uso que muchos empleados de la compañía Mercedes Benz hacen de esta marca para incrementar su prestigio curricular y exigir mayores ofertas salariales en caso movilidad laboral (Bezos Daleske 2003).

Circunstancias como estas nos recuerdan el caso ya mencionado en el que los habitantes de algunas sociedades (o tal vez la capitalista, siglos atrás) utilizan su apellido familiar como presentación ante terceros, mientras que en la sociedad capitalista moderna se utiliza la mención de la profesión y a veces el nombre de la empresa en la que se trabaja.

Por eso, de forma análoga a cuando en

la teoría marxista el trabajador aporta una fuerza laboral que le ofrecía una plusvalía económica al capital, en nuestro caso la respuesta del profesional es la obtención de una *plusvalía cultural y social* en el entorno donde vive. Por ejemplo, el profesional que obtiene un salario de su empresa se enfrentaría ante una difícil posición social si estuviese en paro, ya que se expondría a una falta de valoración personal por parte de sus familiares y círculos de relaciones.

Hemos de advertir que este tipo de relación no afecta especialmente a ningún tipo de redistribución de riqueza macroeconómica o idea similar (si alguna posición habría que tomar a este respecto, más bien defenderíamos que genera mayores desigualdades). En cualquier caso, sus consecuencias globales o sociales escaparían completamente al objeto de análisis del presente texto. La intención de este apartado se limita a definir en lo posible qué entenderemos y qué concepto daremos en las próximas páginas al término “profesional”. Lo hacemos así porque son precisamente estos empleados quienes ponen en marcha la maquinaria de dirección en las organizaciones empresariales transnacionales, ya sea con títulos de mandos intermedios o con títulos de directores.

Lo expuesto anteriormente nos valdrá para incorporar en nuestro equipaje de partida la idea de que los directivos profesionales de una empresa poseen una serie de recursos de integración cultural y social que utilizan para dirigirla. Es decir, estos recursos que desarrollan a partir de la empresa en la que trabajan los reutilizan o reinvierten para obtener mayores recursos directivos. Además, estos recursos cumplen una función adicional a la de otros recursos que la teoría del pensamiento social ya ha analizado con anterioridad; como por ejemplo los de capital financiero (cuya propiedad reside en los accionistas o capitalistas, con los

cuales se obtienen los recursos materiales productivos) o los recursos laborales (cuya propiedad reside en los trabajadores).

La teoría del capital simbólico en el análisis microsocioal de la empresa

Pierre Bourdieu, en su conocida teoría sobre el capital simbólico contribuyó de forma determinante a definir la esencia de las dinámicas de poder en las sociedades contemporáneas. En la aplicación de esta teoría dentro del estudio que nos ocupa, concebimos la estructura empresarial de acuerdo a lo que él llama *campo*, u *objetividad de primer orden*, y trabajaremos la dinámica del concepto de *habitus* con el fin de desgranar la forma en la que se suceden los distintos factores culturales de los profesionales que actúan en la empresa. En este contexto, los elementos de poder simbólico que define Bourdieu se centran en la posesión de tres tipos de capitales: el capital 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).

Antes de analizar ejemplos de ello en el mundo de la empresa, es conveniente entrar en las características específicas del término *capital*, ya que ello nos facilitará su aplicación. En este artículo nos referiremos a las siguientes características del capital:

h-Propiedad: Todo capital se asocia a una entidad o persona propietaria. Al hablar de una empresa, en el caso del capital financiero, sus propietarios son los accionistas. En el caso del capital cultural, un propietario principal es el representante principal 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.

-Acumulación: Los agentes propietarios siempre pueden utilizar su capital para *invertirlo*, obteniendo así más capital de la misma naturaleza. De hecho, según los parámetros de la teoría económica al definir el comportamiento *racional*, la utilización del capital tiene intencionadamente una consecuencia reproductiva y acumulativa. Este es precisamente el fenómeno que hemos mencionado en el apartado anterior al hablar de plusvalía económica, social y cultural. En el caso de los accionistas (capital financiero), el dinero invertido se incrementará con los beneficios. En el caso del director (capital cultural), las experiencias en sus relaciones con políticos contribuyen a incrementar sus conocimientos culturales sobre costumbres y protocolos. En el caso del director de ventas (capital social), su experiencia con clientes contribuye a ampliar más aún su red de contactos.

-Intercambio y transmisión: En la empresa, el capital financiero actúa como herramienta de cambio en el mundo comercial. Esto genera que entre las empresas no sólo haya movimiento de capital financiero (fusiones o adquisiciones, por ejemplo) sino también de personas como acreedoras de sus distintos *capitales*. Las empresas de *headhunting* por ejemplo localizan empleados con clara capacidad de dirección y liderazgo (poseedores de capital cultural) y a su vez empresas de un mismo sector tratan de contratar con frecuencia a vendedores y empleados de la competencia

con el fin de utilizar sus contactos y redes sociales (compra de capital social). 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- acaban conformando su situación de poder.

Hasta aquí, definimos los tres elementos que -según Bourdieu- sustentan las bases sociales de la dominación simbólica. El alcance de esta dominación, se identifica en la existencia de un *habitus*, que se detecta en el momento en que los dominados asumen y toman como normal la situación de dominación¹. Sin embargo, sería conveniente ampliar este modelo en el caso de la investigación en sistemas de dirección empresarial. Nuestra propuesta es añadir un cuarto elemento que -a su vez- cumple con las tres características anteriormente mencionadas y al cual denominaremos el capital técnico o *experiencia*.

El capital técnico o experiencia. Un cuarto tipo de capital en el estudio de la empresa

De los tres capitales descritos, hay dos de ellos (capital cultural y capital social) estrechamente ligados a lo que la ciencia organizativa empresarial desarrolla bajo el nombre de *gestión del conocimiento*. Ahora bien, observamos que cuando un profesional ejerce las tareas específicas de su puesto, esas características pueden ser fácilmente compensadas por otras relativas al *conocimiento positivo y específico* que le permiten crear un resultado de calidad. Ese conocimiento se refleja en el “capital técnico” y por su importancia entra también en el juego de poderes simbólicos de la empresa. Análogamente también existe una “plusvalía técnica” en el profesional

a medida que van transcurriendo años de trabajo en la empresa. La acumulación de capital técnico es lo que nos hace considerar a un profesional como poseedor de una “experiencia”. La empresa le exige experiencia al profesional antes de contratarle, y una vez dentro, él obtiene más experiencia aún. La base de nuestro análisis pasa por establecer una situación de analogía con respecto al capital financiero que invierte un accionista o con los capitales cultural y social antes descritos. En el caso de los empleados, se les exige una combinación de todos estos *capitales*. Si uno de ellos es escaso, debe compensarlo con dosis probablemente superiores del resto. Esto sería debido a la disminución de la utilidad marginal por cada adición realizada de *capital*, según analizaría la teoría económica de la utilidad².

Para no aburrir al lector con excesivo material teórico, ejemplificaremos lo descrito a través de un caso etnográfico obtenido del diario de campo en una empresa de mecánica. Se relata un escenario en el que intervienen como actores un supervisor, su director de proyecto y el cliente.

La empresa envió a un empleado europeo para realizar la supervisión de una maquinaria en un país de Sudeste Asiático. Como cortesía, el cliente local se encargó de ultimar los detalles de alojamiento para el técnico en un céntrico 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 de proyecto sobre la marcha de la supervisión. Tras finalizar la conversación y expresar su satisfacción, 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”. No hacía falta decir más. El director de proyecto sólo pudo sonrojarse, pedirle perdón al cliente y contar la anécdota entre las risas

del resto de los empleados de Europa.

Este sería un ejemplo de la característica de *intercambio* descrito en el apartado anterior. Vemos cómo el supervisor compensa su falta de *capital cultural* con la experiencia o *capital técnico*. Es decir, el hecho de cometer ante el cliente la “descortesía” de llevarse amantes nativas a la habitación que este le había reservado, es obviada 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 *con experiencia*, esas risas probablemente hubiesen generado el billete de vuelta, la sustitución del técnico y una sanción o incluso un despido.

Este tipo de ejemplos son recurrentes a muchos niveles de entidad mercantil. Sugerimos al lector que lo aplique en los casos mencionados anteriormente de futbolistas profesionales como “Ronaldo” o “Beckham” ¿Por qué su club de fútbol y su afición les “perdona” las escapadas nocturnas durante las concentraciones deportivas?

Para finalizar este apartado, comentaremos que el concepto de capital técnico también se refiere a una parte de lo que Gary Becker recoge en su concepto de *capital humano*, si bien esta última es una definición mucho más general que contempla al conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos. Sin entrar directamente en la dura crítica que Bourdieu hace de Becker, sí hemos de decir que el concepto del escritor francés nos permite abordar de forma mucho más definida las dinámicas de dirección y poder dentro de la empresa (Bourdieu 2000).

Un ejemplo

Por motivos prácticos, sería útil exponer un caso de utilización del *capital*

en la empresa, según cada una de las facetas descritas. Lo que vamos a narrar es una situación inventada, pero consideramos que es también adecuada para identificar fácilmente los recursos descritos.

Los accionistas de una empresa instaladora de aparatos de aire acondicionado designaron a un nuevo director. El primer día, un cliente se negó a pagar una instalación, pues su establecimiento no tenía la temperatura prometida por la empresa. El nuevo director ordenó a su ayudante encargarse del problema del cliente. El ayudante, queriendo dar una buena impresión a su nuevo jefe, sabía que no era fácil conseguir que un técnico competente resolviese el problema. Por suerte, conocía al mejor empleado de mantenimiento, pues era viejo amigo suyo desde hacía tiempo. Enseguida le llamó y le pidió acudir cuanto antes a ver al cliente. El técnico fue al establecimiento del cliente, inspeccionó las ventanas y le dijo al cliente: “tiene que cerrar las ventanas por arriba. Aparentemente lo están, pero no es así, hay una pequeña ranura por la cual se escapa el aire frío”. Cogió una escalera, cerró la ventana, el establecimiento alcanzó la temperatura adecuada y el cliente pagó.

En este caso, podemos distinguir cómo los distintos agentes (accionistas, director, ayudante y empleado de mantenimiento) hacen uso de sus respectivos capitales para cumplir una cadena de acumulación de capital que se refleja finalmente en la contribución a una cuenta de pérdidas y ganancias. Los recursos, propietarios y acciones que permiten realizar (poder de acción) se reflejarían en este caso según la *Tabla 1*.

Gestión y distribución del conocimiento: El profesional red

Los capitales cultural, social o técnico en las empresas configuran un

RECURSO UTILIZADO	PROPIETARIO	PODER DE ACCIÓN
Capital financiero	Accionistas	Designar al nuevo director
Capital cultural	Director	Hacer que el ayudante se responsabilice de un problema.
Capital social	Ayudante	Contactar a un empleado de mantenimiento experto
Capital técnico	Empleado de Mantenimiento	Resolver el problema de acondicionamiento

Tabla 1. Representación del poder de acción según el propietario y sus recursos asociados.

conocimiento, que se distribuye a través de redes. El capital financiero quedará así excluido de nuestro estudio sobre la dirección en grandes empresas, al estar en éstas claramente separados los conceptos de control y propiedad. Por supuesto, no queremos decir que los propietarios no tengan poder de decisiones en las empresas, pero sí que su poder de decisión queda fuera de la frontera interna de la compañía. Su capacidad se “limita” al poder de designar los directores, pero se escapa del campo de estudio organizacional. De ahí que sólo hablemos de capitales cultural, social y técnico a la hora de considerar la transmisión de conocimiento dentro de las redes de la empresa.

En empresas transnacionales podemos definir al menos dos tipos de redes de transmisión de conocimiento. Por un lado, las redes físicas, establecidas en un departamento de informática, normalmente diseñado desde la empresa central y que administra el entramado de bases de datos, acceso a archivos y otros accesos de intranet que se estructura entre los empleados de forma mundial. Por otro lado, debemos mencionar las redes de relaciones sociales existentes entre los empleados (y de estos con el entorno externo) y a través de las cuales se estructuran diversos juegos de poder. Este escenario, formado por

la definición de estos dos tipos de redes, es el que nos permite definir una de las principales exigencias culturales de los directivos profesionales en nuestro estudio, las que ayudan a formar lo que hemos denominados como el *profesional red*.

El *profesional red* en una empresa transnacional es entendido como un empleado que basa su actuación en el proceso inteligente de una información común y la combina con sus capacidades individuales. En otras palabras, es un experto de la gestión del conocimiento de su campo. Además, el *profesional red* es un buen ponderador a la hora de aportar conocimiento al sistema informativo, sabe qué información es relevante y cuál no lo es para cumplir con su responsabilidad o bien sabe administrarla en función de sus propios intereses.

La cualidad de gestión del conocimiento está diferenciada de la posesión del conocimiento. Mientras que la última forma parte de lo que en anteriores apartados hemos denominado como capital técnico o capital social, en el caso de gestor del conocimiento hablamos de una cualidad que forma esencialmente parte del capital cultural. El capital cultural puede actuar como pivote central para atraer la capacidad de otros elementos relevantes en el conocimiento.

Es decir, el *profesional red* que se sitúa en la dirección de la compañía no es un profesional que posea el conocimiento técnico o los contactos sociales, sino el que sabe detectar, gestionar y canalizar dichos conocimientos en el resto de los empleados.

Por eso al identificar a este tipo de profesional tendremos una forma de seleccionar y filtrar los componentes que trazan el liderazgo dentro de la empresa. La gestión de conocimiento no sólo hace referencia a un “qué” sino a un “cómo”, no se trata de tener la información sino especialmente de saber dónde está y qué hacer con ella, cómo y a quien transmitirla.

Esta es una forma de detectar el liderazgo en la empresa, particularmente en lo que se refiere a liderazgo simbólico, que no se identifica necesariamente con el liderazgo explícito. Es decir, los procesos no funcionan necesariamente porque haya una cadena de responsabilidades o procedimientos escritos que se van ejecutando en cascada por parte de los responsables indicados. Sí puede haber una cadena de responsabilidades, pero a menudo vemos cómo esta no es fija, sino muy dinámica, ya que dichas responsabilidades se mueven constantemente de uno a otro lado, de una a otra persona. Ejemplificaremos este aspecto con un nuevo caso extraído de la etnografía en la empresa mecánica, concretamente en la organización del proceso en equipo de realización de una oferta. Nos valdrá para observar cómo una de las características culturales que cualifican a un directivo profesional es su capacidad de gestión ante situaciones no reguladas. Si no hay ley, debe haber iniciativa, debe haber creatividad para vehicular el conocimiento. Entonces surge el liderazgo.

Era necesario poner en marcha la elaboración de una oferta para un proyecto (normalmente una oferta es un documento extenso que requiere bastante trabajo de

elaboración), que tenía dos días como fecha límite de entrega. Uno de los técnicos –el más joven– comenzó a asignar tareas al resto de la gente. El director (que no se encontraba en la oficina) no le había dado instrucciones para hacerlo, pero el resto de los empleados admitieron cada uno la tarea que el joven ingeniero les había asignado.

Al día siguiente realicé una visita informal a cada uno de los actores implicados. Iba a su despacho con una excusa cualquiera y canalizaba finalmente la conversación a lo que pasó el día anterior, para que contasen desde su perspectiva cómo había sido el proceso de elaboración de la oferta:

-Hablando con el director de la compañía, confirmó que ese empleado era una persona muy válida, y que iba a subir puestos en la empresa muy pronto.

-Hablando con dicho empleado, dijo que su labor no había tenido nada que ver con el conocimiento técnico superior o inferior sobre los otros empleados. “De hecho, yo soy el que menos experiencia tiene en este tipo de procesos que nos pide el cliente. Pero sé que hay algunos que prefieren hacer determinadas cosas, sólo hacía falta alguien que dijese quien hacía qué, y ese fui yo”.

-Hablando con uno de los empleados que formaban parte del improvisado “equipo” me dijo expresiones tales como. “Yo no sé cómo se coordina una oferta, nunca lo he hecho, pero él (el coordinador) ha debido de hacerlo otras veces”.

La interpretación de hechos como este, nos dan a entender que el conocimiento aportado por el capital técnico no es el único que contribuye a capacitar a alguien para tener poder de dirección o liderazgo. Además, nos pareció particularmente interesante detectar que la percepción que tiene el “líder informal” sobre su capital técnico o experiencia es prácticamente la opuesta a la que tienen los que se dejaban liderar, atribuyendo y dando por supuesta

tal experiencia. Tal vez la diferencia se detecte si desgranamos lo que cada uno entendía como experiencia (*capital técnico*). En el caso del “líder informal”, la *falta de capital técnico* era relativa al conocimiento del proceso de elaboración sobre el cual trataba la oferta. En el caso del que se dejaba liderar la existencia de *capital técnico* era relativa al conocimiento de trabajo en equipo, es decir de liderazgo.

Cuando entramos a hablar de un tipo de poder o *liderazgo simbólico*, a través del cual se establecen situaciones de dominación asumidas como normales por los propios dominados, ¿Cuáles son las habilidades de un líder para que esta situación se produzca? En este caso concreto, aludimos directamente a capital cultural: El líder informal fue el único que se supo comportar con cierto control en un momento de incertidumbre en el que faltaba el director: aquel que hasta ahora tenía la autoridad, o ejercía el *habitus* de cabeza visible de la empresa. En el ejemplo anterior, hemos visto que la capacidad de compromiso y de aceptar responsabilidades es una de ellas. Ahora bien, la observación diaria nos demuestra que son muchas las actitudes, motivadas por valores, que se podrían categorizar para distinguir a los líderes. Consideramos que realizar este análisis sería una labor muy amplia que requeriría mayor espacio de reflexión y análisis. Por eso nos hemos centrado sólo en una de estas actitudes que tal vez represente una de las constantes en los requisitos culturales del profesional que asume responsabilidades y que le capacitan para liderar. Nos referimos al valor que tiene el sentido del humor en la labor del directivo profesional. En el siguiente último apartado del texto pasaremos por tanto de la teoría al caso práctico, y abordaremos lo anteriormente dicho desde ejemplos diarios en los que el sentido del humor configura una de las

partes de capital cultural que configuran el liderazgo simbólico en las empresas.

Sentido del humor, sentido del poder

En las posiciones de poder, el sentido del humor dentro de la organización es un elemento presente de forma casi continua. Es frecuente observar en libros y revistas de dirección empresarial artículos orientados a activar el sentido del humor entre los empleados. En numerosos anuncios de empleo además, este es uno de los elementos requeridos cuando se va a contratar a un nuevo trabajador. La interpretación de los hechos, sin embargo, va más allá de la simple apariencia. Decir que el sentido del humor da buen ambiente a la empresa, o que es un factor motivador hacia los empleados, suele ser útil a la hora de poner en marcha seminarios internos y abrir espacios de entretenimiento, pero pensamos que se quedan en meras habladurías si no se ahonda sobre otro tipo de procesos que subyacen bajo este fenómeno; y que a nuestro entender explican la verdadera razón de que el sentido del humor sea deliberadamente utilizado por parte de los profesionales de una empresa. Además, su habilidad para utilizarlo está especialmente desarrollada en el caso de aquellos profesionales que ocupan puestos de dirección. Mencionaremos también que el efecto del sentido del humor ya ha sido destacado por autores como Mary Douglas y aplicado en casos etnográficos, como por ejemplo el realizado por Sanmartín al estudiar las comunidades de pescadores en la región de la Albufera valenciana. En este caso, Douglas señala *el efecto subversivo de la broma en la estructura dominante de ideas*, afirmando que la broma se convierte así en *un cambio en el equilibrio de poder* (Sanmartín 1982: 192).

Tras el sentido del humor se camufla una poderosa capacidad de liderazgo y

poder. No se trata de ser más o menos ingenioso o cómico, sino de saber aplicar en su justa medida los chistes o bromas, que constituyen un elemento fundamental de ese *capital cultural* que debe acreditar un profesional. A menudo, el sentido del humor es una advertencia del jefe a sus empleados. Con frecuencia es la única manera de expresar una queja hacia alguien. La habilidad del profesional que “recibe” el chiste o el comentario debe ser la de interpretar lo que en realidad se le está queriendo decir. Ejemplificaremos esto con algunos casos extraídos del diario de campo y realizaremos un breve análisis sobre los mismos:

Ejemplo 1

En uno de los proyectos, hace algunos meses hubo un incendio que destruyó 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, si es el cliente o si es el seguro. 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, sólo danos el teléfono y ya nos encargamos desde aquí.

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

La interpretación de esta conversación puede fácilmente negar que el sentido del humor que se utiliza tiene por objeto crear un determinado ambiente motivador. Entre otras cosas porque se basa en lo que alguien podría haber rápidamente acusado de *humor sexista*, una connotación que puede llegar a ser bastante espinosa en una empresa donde el acoso sexual está seriamente perseguido. Interpretamos que la conversación va más bien orientada a 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 *él* 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, la función del sentido del

humor está en ser una firma 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 resaltamos, es precisamente el director –desde su posición de liderazgo- quien entona el ritmo del chiste. A continuación corresponde seguirle la corriente, reirse y sólo responder si se puede hacer uso del mejor ingenio humorístico que se pueda.

Ejemplo 2

Uno de los jefes de equipo había reservado sus vacaciones para un determinado día. Sin embargo, una repentina carga de trabajo urgente poco antes de irse le hizo reflexionar sobre si debía de aplazar sus vacaciones. 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.

Empleado: 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.

La actitud de afirmación inicial de los presentes ante el mensaje inicial del empleado se convirtió en una carcajada tras la frase del director.

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. 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 de un grupo de empleados. 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 *acepten* (¡Sin ni siquiera habérselo preguntado!) ser solidarios con el empleado. En otras palabras: está dando una orden.

Además, 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. Situando la interacción de la propia orden en el contexto de esa imagen cultural de igualdad, se favorece la obediencia de la orden sin que los empleados sientan que obedecen (creación de *habitus*), sino más bien como si fuese un acto solidario entre iguales. Esa sería una forma estratégica de usar la cultura compartida.

Hemos visto dos ejemplos de dirección y órdenes a través de simbología cultural, notablemente dominadas por el director de la empresa como propietario de dicho poder o capital. 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 contra dicho *habitus*. El ejemplo que viene a continuación ha sido seleccionado precisamente porque entra en unos espacios de poder que no son exclusivos de la dirección, sino que responden más bien a un espacio de negociación director-empleado. Se trata concretamente de una broma relacionada con el salario del empleado. Estos casos no son aislados, pues como hemos dicho ya, una de las características mencionadas de los profesionales también

la denominamos como de *ausencia de indiferencia*. No es característico adoptar actitudes pasivas cuando se habla de su trabajo y de su salario. 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. 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%. Y tranquilícese, no reclamaré intereses por el tiempo transcurrido.

Aquí la detección del liderazgo estuvo más en el subordinado que en el director. El más ingenioso es a su vez quien se *apodera* de la razón. Estos ejemplos nos pueden ilustrar la hipótesis de que el humor es uno de los recursos simbólicos de poder más destacados en los profesionales 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. El humor también recontextualiza:

desarma una situación explícita de poder jerárquico para establecer otra situación determinada por un poder de ingenio. En los tres ejemplos hemos visto cómo el director adopta (o trata de adoptar) siempre un papel principal en la escenificación cómica. El directivo profesional, utiliza el humor por lo tanto como una poderosa arma de lo que denominamos como dirección simbólica de la empresa.

Debates abiertos

Hemos realizado a lo largo de este texto una visión general de los parámetros con los cuales realizar un análisis etnográfico de situaciones de liderazgo simbólico en los entornos empresariales. A su vez, se ha intentado ilustrar con casos reales una serie de puntos donde este análisis detecta determinadas situaciones de poder. Los ejemplos señalados, así como los puntos teóricos marcados, son sólo la primera guía que puede usar el investigador para desarrollar los parámetros de control en cada estudio de caso particular, en cada empresa o incluso en cada organización. La gestión del liderazgo simbólico es una herramienta de alta dirección empresarial. Aprender a usarla no sólo ofrece una vía de desarrollo laboral para etnógrafos en organizaciones empresariales sino que es también una metodología diaria para el desarrollo de los profesionales. Queremos abrir así un conjunto de debates que comiencen por plantearse las posibilidades que la etnografía y la metodología antropológica pueden ofrecer tanto en el entorno de la alta dirección empresarial como en los contextos profesionales en general.

Referencias Citadas

- Bezoz Daleske, C.
2003 *Producción de valor y cambio social en el capitalismo flexible*. Tesis

- Doctoral inédita. Departamento de Antropología Social y P.F.E., Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Bourdieu, P.
1998 [1979] *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus, Madrid.
- 2000 *Las estructuras sociales de la economía*. Anagrama, Barcelona.
- Douglas, M. E. y B. Isherwood
1979 *The World of Goods. Towards an Anthropology of Consumption*. Penguin Books, Middlesex, Nueva York.
- Flachland, C.
2003 *Pierre Bourdieu y el capital simbólico*. Campo de Ideas, S.L., Madrid.
- Sanmartín, R.
1982 *La Albufera y sus hombres*. Akal, Madrid.
- Zapatero, J. C.
1998 *Lecciones de microeconomía*. Nerea, Madrid.

Notas

1. Para mayor detalle sobre la teoría del capital simbólico, recomendamos Bourdieu (1979) y Flachland (2003).
2. Para estudios sobre la teoría de la utilidad, el lector puede encontrar numerosos manuales, entre los que recomendamos Zapatero (1998).