

EN LA LUCHA

Posturas de la reintegración laboral
al interior de una fábrica en Cali

Juan David Mesa





**En la Lucha: Posturas de la reintegración laboral al interior de una
fábrica en Cali**

Tesis de Maestría

Juan David Mesa Buitrago

Directora

Daniella Castellanos Montes, Ph.D.

Universidad Icesi
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Maestría en Estudios Sociales y Políticos
Santiago de Cali
2018

PARA QUENES LUCHAN DÍA A DÍA

AGRADECIMIENTOS

Aprovecho estas breves líneas para agradecer a todas aquellas personas especiales y maravillosas que hicieron parte de este caótico, peculiar y mágico proceso que solemos llamar, en medio del estrés y la desesperación, “tesis de maestría”. En dicho proceso mediado por litros de café, pocas horas de sueño, epifanías, frustraciones, confusiones y divagaciones, tuve la oportunidad, la hermosa experiencia, de seguir formándome no solo como investigador social sino también como docente. Si algo puedo asegurarles es que mi postura, con respecto a dos años atrás, es otra. Ahora, además de Juan, soy “el profe”.

Agradezco, en primer lugar, a los socios de Ganchos y Amarras (a quienes llamo de esa manera no solo por su vínculo contractual como dueños de la fábrica, sino también, y sobre todo, por el vínculo que logramos configurar en mi trabajo de campo y después). Gracias a Jimmy, mi interlocutor principal, por acercarme a su lucha en la administración, por abrirme las puertas de la fábrica y por su apoyo como jurado en uno de mis cursos (en donde, precisamente, reflexionamos en torno a la reintegración). Gracias a Miguel Ángel por acercarme a su lucha en la producción, por abrirme las puertas del área de manufactura, por su enérgica actitud y su apoyo en todas las actividades. Gracias a Héctor y Yimmy por acercarme a su lucha en la producción, por sus historias, por su arduo trabajo y su inmensa colaboración. Gracias muchachos, gracias socios.

Agradezco, en segundo lugar, a la Universidad Icesi, la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, al Departamento de Estudios Sociales, al Departamento de Estudios Políticos, al programa de la maestría, y a todas las personas que integran cada una de esas extraordinarias instancias y que me apoyaron en mi proceso de formación en investigación y docencia. Gracias, puntualmente, a mi tutora, Daniella, con quien he tenido la fortuna de compartir este proceso en pregrado y ahora en posgrado. Gracias, profe, por su apoyo, por creer en mis ideas, por motivarme en momentos de estrés, por guiarme en este difícil proceso, por inspirar formas de generar conocimiento desde otras posturas. Gracias por estos años de formación.

A todos, todas, gracias. Seguimos en la lucha.

Martes 1 de mayo, 2018, día internacional del trabajo.

ÍNDICE

PRELUDIO	6
CAPÍTULO I: TRAS BASTIDOR: UNA FÁBRICA DE REINTEGRACIÓN	17
CAPÍTULO II: EN LA LUCHA, EN LA ADMINISTRACIÓN: DIEZ MIL GANCHOS, VEINTE MIL AMARRAS	47
CAPÍTULO III: EN LA LUCHA, EN LA PRODUCCIÓN: SE ENTREGA LA ORDEN Y SE LIQUIDA	88
EPÍLOGO: LA VIDA ES UNA CONSTANTE LUCHA	143
REFERENCIAS.....	154

PRELUDIO

En este proyecto reflexiono etnográficamente en torno a la experiencia de reintegración laboral en cuatro desmovilizados que decidieron crear su propia empresa en Cali en el 2011. La empresa -cuya misión se inscribía en la fabricación de piezas metálicas (ganchos y amarras) para la fijación de tejas- fue creada en un principio por once desmovilizados, tanto de grupos guerrilleros como paramilitares, con el apoyo de la Agencia para la Reintegración y la Normalización, Carvajal, SIDOC, y otros grupos empresariales vallecaucanos que aportaron el capital inicial y las capacitaciones empresariales. Por complicaciones propias de la experiencia de reintegración laboral que son las que describiré, seis de los once socios que fueron los que iniciaron este negocio, a lo largo de estos seis años, renunciaron a la empresa y a su proyecto de emprendimiento (uno más falleció recién inaugurada).

Hasta hace poco, enero de 2018, la empresa estaba conformada por cuatro socios que ya culminaron su proceso de reintegración, un operador de manufactura, una auxiliar contable y administrativa, y una contadora y profesional en salud ocupacional: éstas dos últimas ocasionales. De los cuatro socios que conformaban la empresa, tres son desmovilizados de las FARC y solo uno de las AUC, y tienen entre 30 y 40 años: uno de ellos se reconoce como mestizo y tres como afrocolombianos. Uno de estos desmovilizados, que perteneció a las FARC, pasó a ocupar el cargo de gerente a mediados de 2016 debido a la renuncia del anterior socio: antes de ocupar este cargo era asistente de ventas y operador de manufactura. Los otros tres desmovilizados se desempeñaban como operadores de manufactura junto con un cuarto operador no-desmovilizado que contrataron para apoyar la producción.

Esto implica que este negocio, al haber estado conformado por una plantilla directa de solo seis empleados, estaba caracterizado por ser una microempresa (menos de 10 empleados) si se toman en consideración los estándares y las tipologías comerciales. En sus inicios, conformado por más de diez empleados, este negocio se caracterizó por ser una empresa pequeña (más de 10 empleados) lo que quiere decir que disminuyó de tamaño en estos seis años. Esto es relevante porque de acuerdo al tamaño de la empresa hay unos lineamientos que se deben seguir en términos de obligaciones fiscales (impuestos): algo clave que, como veremos, marcaría el destino de la empresa de estos desmovilizados.

En esa dinámica de renunciadas que mencionaba más arriba -no solo de desmovilizados sino también de otros empleados- y de múltiples cambios en los cargos, la empresa tuvo que afrontar cuantiosos periodos de inestabilidad en la productividad: algunos meses del año eran “llenos de camello” y otros eran “más bien tranquilos”, como dirían los socios. Pero, eso sí, “todo es una lucha”. Esta

lógica de mercado inestable responde a la ya normal incertidumbre por la que pasan los pequeños productores que no tienen poder de negociación y deben acudir a múltiples intermediarios para que su producto final pueda ser vendido al consumidor (Mesa, 2015; Venutolo, 2009; Zevallos, 2006).

En este caso específico, los ganchos y las amarras que se producían en la empresa dependían de los pedidos que hicieran los intermediarios que por lo general eran pequeñas ferreterías: que, a su vez, le vendían el producto final a intermediarios más grandes y estos finalmente a las constructoras. Hasta hace poco esta empresa solo contaba con un cliente directo, productor de tejas, que de todos modos estaba sujeto a la demanda proveniente del sector construcción.

Esta dinámica de lucha contra las adversidades propias de una dinámica de mercado llena de incertidumbres, que por supuesto será descrita con mayor complejidad en lo que sigue, traía consigo una multiplicidad de crisis, de “camellos”, de “bororós”, de problemas que debían ser resueltos, *luchando*. Problemas que debían ser resueltos considerando, además, la escases de capitales en términos de Bourdieu (2000) (de capital económico, social y cultural) que ha caracterizado la trayectoria y el proceso de reintegración laboral de estos sujetos, la estigmatización, y las capacidades técnicas y conocimientos prácticos que los empleados de la empresa, socios y no socios, han tenido que incorporar por sí mismos. Estos problemas respondían a dinámicas muy localizadas en el escenario de la empresa misma o deslocalizadas a otros escenarios: desde un daño en una máquina, problemas de convivencia entre socios, y dificultades para vender, hasta problemas con los clientes por cuestiones de calidad, precio, etc.

Este asunto es de suma importancia considerando que la reintegración laboral en Colombia, por la incidencia de la política del DDR, asume que el elemento central en el que se debe enfocar el proceso consiste fundamentalmente en ofrecer capacitaciones orientadas al oficio: de desmovilizado a artesano; de desmovilizado a carpintero; de desmovilizado a operador de fábrica. En esa medida, el desmovilizado aprende a hacer artesanías, a tallar en madera y a operar una máquina, por mencionar casos comunes (como lo señalo en Mesa, 2017). Esto es, incorpora la *técnica* orientada al oficio mismo y las *tecnologías* básicas para llevarlo a cabo (Ingold, 2002).

Sin embargo, por mis observaciones en campo y mi revisión de la literatura al respecto, desde el proceso no se concibe al oficio como una actividad que está inscrita en una economía de mercado en donde no basta con producir con condiciones *ceteris paribus*: es necesario incorporar otras técnicas, con sus respectivas tecnologías, para vender, negociar, tener buen servicio al cliente, tener buenas relaciones de trabajo, trabajar en equipo, etc. Se concibe el oficio como una actividad que no implica problemas, conflictos, cambio social: que está aislada completamente. No se sensibiliza, pues, al desmovilizado, frente a la importancia de *luchar* en el mercado (esto es algo que, de todos modos, no se

puede transmitir a través de capacitaciones: es algo que solo se incorpora en la experiencia).

Esto, por ende, me llevó a reflexionar etnográficamente en torno a qué tanto aportaron la trayectoria de estos sujetos y su proceso de reintegración en la incorporación de dichos conocimientos para la resolución de problemas y/o qué tanto aportó la experiencia situacional misma, la capacidad de estos desmovilizados de agenciar por sí mismos con lo que tenían y tienen a disposición, “a la mano”. Es decir, ¿se debe comprender la reintegración laboral como un proceso estructural-constructivista de transmisión de conocimiento que debe ser replicado y/o como la capacidad práctica que los desmovilizados tienen de resolver sus problemas en la experiencia misma, con lo que tienen a disposición, en escenarios de escases de capitales y estigmatización?

Luego de mi trabajo de campo, como lo pongo en evidencia en los tres capítulos, teniendo en cuenta este trazado general del problema de investigación, es importante mencionar que en este trabajo me inscribo teórica y metodológicamente en una doble instancia epistémica que se complementa entre sí: por un lado, desde una apuesta estructural-constructivista para esbozar la incidencia de la trayectoria y el proceso de reintegración de los desmovilizados como puntos clave para comprender sus capacidades para desenvolverse en su vida laboral y cotidiana (desde Bourdieu, 2000 y 2007, entre otros); por otro lado, desde una apuesta pragmatista y fenomenológica estructurante para esbozar la incidencia de la experiencia misma en la resolución de problemas puntuales también como puntos clave para comprender sus capacidades para desenvolverse en su vida laboral y cotidiana (desde Joas, 2013; Ingold, 2002 y 2013, entre otros).

Teóricamente, retomando y reinterpretando conceptos desde algunos autores, concibo la empresa (y otros espacios deslocalizados que hacen parte de este trabajo en la descripción) como un *escenario* (ya sea administrativo o el productivo) que a través del tiempo involucra múltiples *ritmos*, en términos de economías morales, como ya lo explicaré, a los que los agentes deben responder luchando para resolver los problemas que surjan y no “morir en el intento” (Goffman, 2004; Thompson, 2014; Scott, 1976). Como lo podrán encontrar en el segundo y tercer capítulo, gracias a mi trabajo de campo logré definir cuatro ritmos propios de la dinámica laboral de la fábrica y del mercado que fueron determinantes a la hora de poner a prueba a los desmovilizados en su proceso de reintegración laboral (en su capacidad de desenvolverse): seguridad (ritmo del mercado), gestión (ritmo del área administrativa de la fábrica), calidad (ritmo del mercado) y trabajo en equipo (ritmo del área de manufactura de la fábrica).

Más determinante aún es la categoría etnográfica central de este trabajo: *la lucha*. Como categoría etnográfica evidente en mi trabajo de campo, la lucha aparecía como algo recurrente en la experiencia cotidiana y en las narrativas de

los desmovilizados para referirse a su trabajo al interior de la fábrica. “¿Cómo están muchachos? En la lucha profe”. La lucha, como postura de cada desmovilizado en el área administrativa o de manufactura es una acumulación de conocimiento incorporado (conocimiento del cuerpo-subjetividad) y una construcción en la experiencia situada (la lucha como postura estructurada y estructurante). Hay problemas que se resuelven gracias a ese conocimiento acumulado (tomando en consideración a Bourdieu, 2000). Hay también -teniendo en cuenta que los escenarios son cambiantes- problemas que solo se resuelven por la acción creativa (tomando en consideración a Joas, 2013): luchando con lo que se tiene a la mano.

De este modo, concibo al cuerpo y su capacidad consciente de decidir, percibir, sentir (subjetividad) como la entidad inalienable para la resolución de problemas. Dicha resolución de problemas implica una capacidad de desenvolvimiento en los escenarios laborales, *la lucha*, en la medida en que los implicados resolvían lo que se les presentara con lo que tenían a la mano: precisamente, por la escases de capitales y por que fueron estigmatizados a lo largo de los años de su proceso de reintegración laboral en su vida cotidiana (Joas, 2013). Reinterpretando un concepto poco difundido en Giddens (1995), entonces, concibo a la *postura* de los agentes como la disposición de su cuerpo-subjetividad en un momento dado para dar respuesta al problema a través de la incorporación y uso práctico de ciertas *técnicas* y *tecnologías* específicas que la situación requiera (Ingold, 2002).

Las posturas de lucha de los desmovilizados en la reintegración laboral consisten en, fundamentalmente, no vararse en contextos cambiantes, coyunturales, llenos de incertidumbre. Fue la incapacidad de adaptar las posturas a esos escenarios cambiantes (especialmente, al ritmo del trabajo en equipo) lo que llevó a esa dinámica conflictiva de renuncias y pasos al costado por parte de los otros seis socios de Ganchos y Amarras que mencionaba al principio de este preludeo.

Metodológicamente hablando, en este trabajo retomo datos de mi trabajo de campo que realicé entre abril de 2017 y enero de 2018: datos etnográficos a partir de diferentes técnicas como la revisión documental, entrevistas a profundidad, diario de campo, diálogos informales, cartografías sociales, y toda una reflexión en torno a la objetivación participante y lo que implica “comprender” en ese sentido (Bourdieu, 2008 y 2010). Todo esto, comprendiendo a profundidad lo que implica la reintegración laboral desde la postura de los implicados: identificando en sus relatos y trabajos cómo se ha dado este proceso. Identificando, en últimas, cómo la postura se va moldeando a través del tiempo y el espacio según el camello, el bororó, el maní que haya que solucionar.

Ahora bien, por el ritmo propio de la dinámica de reintegración laboral de las posturas de mis interlocutores como la observé, objetivé, registré y comprendí, la

escritura de este trabajo presenta varios recursos que rompen, o por lo menos buscan romper, con la linealidad narrativa causa-efecto con la que se ha comprendido la reintegración desde lo institucional (la famosa “ruta de la reintegración” que transitan los desmovilizados para poder reintegrarse). Como lo podrá notar el lector más adelante, resolver camellos en estos escenarios implicaba “moverse mijo, nada de andar tieso, vaya y venga”. Dado que las posturas estaban sujetas a múltiples secuencias que reflejan movimiento, en diversos momentos y escenarios que manifiestaban variados problemas que debían ser resueltos simultáneamente, propongo un tipo de narración anacrónica que se caracteriza por dos asuntos significativos.

Por un lado, implica un “desorden temporal” propio de la forma como recuerdan mis interlocutores eventos del pasado, y propio del caos y las crisis en las que se mantuvo en la fábrica a lo largo de los años. Esto se manifiesta a través de múltiples temporalidades que “van y vienen” en la narración: presente, pasado, atrás, adelante. Por otro lado, implica un “desorden espacial” propio de la simultaneidad con la que ocurrían los eventos problemáticos en la empresa y sus respectivas soluciones de parte de los implicados. Esto se manifiesta a través de múltiples espacialidades que “están y dejan de estar” de forma a veces abrupta en la narración, desde diferentes “enquadres” que miran generalidades, especificidades o detalles del escenario, los ritmos, las técnicas, las tecnologías, y las posturas al interior de la fábrica: área de manufactura, gerente, máquina troqueladora, estrés, computador, sonrisa, operador, herida, tristeza, área administrativa.

Una narración de este modo es cercana a una apuesta cinematográfica en la medida en que busca ir y venir, moverse en el tiempo y el espacio de acuerdo a la forma como ocurren los eventos que son relevantes para todo argumento: de acuerdo a cómo los actores afrontan su puesta en escena (Martínez, 2006; Rollet, 2014). Limitarme a ir linealmente en la narración implicaría no responder a esa “forma”, en este caso, como mis interlocutores recuerdan, dialogan, actúan y afrontan sus problemas, con sus posturas de lucha.

Es por esto que mi rol dentro de la narrativa no se limita a una suerte de “voz en off” ausente de lo que acontece. Dado que mi apuesta etnográfica pasó no solo por observar y registrar sino también por comprender-objetivando, como lo explico en el primer capítulo, los cambios en mi propia postura son clave en lo que acontece: mi postura pasa por ser “el investigador”, “el profe”, “el jefe” y, finalmente, Juan. Sobre este asunto Gardner (1999) argumenta que en la etnografía no basta solo con ubicar a un autor continuo e invariable en sus concepciones y posicionamientos en lo que se narra; es relevante, para los fines de la comprensión-objetivación, ubicar a un autor en términos de varias de sus características intelectuales y corporales a partir de las cuales se objetiva la observación. Así mismo, la narración no se debe limitar a poner en evidencia las transformaciones de las posturas de los interlocutores: las transformaciones de

las que primero puede dar cuenta un autor son las suyas propias.

De ahí que el lector se encuentre también con un “desorden” narrativo desde mi postura como narrador que pasa por: a) la narración de mi postura en primera persona (sobre todo para explicar y ser explícito como lo manda la academia, como en el caso de esta sección, en este tipo de fuente tipográfica de este preludio); b) la narración de mis posturas y las de mis interlocutores, en la lucha, en tercera persona (que es la que más predomina en las descripciones y la reflexión, en un tipo de fuente tipográfica que se suele utilizar en los guiones cinematográficos, hagan de cuenta una máquina de escribir); y c) la narración de mis posturas y las de mis interlocutores, en la lucha, en segunda persona (en los diálogos que cito, también en tipo de fuente tipográfica que se suele utilizar en los guiones cinematográficos).

De esta apuesta narrativa se despliega una justicia reivindicativa con el lenguaje y las formas cinematográficas que tiene que ver con que utilizo, por un lado, diferentes fuentes tipográficas para cada una de esas posturas como narrador. Así que, como forma, como estructura general, este texto es una metonimia visual al guión cinematográfico: desde sus fuentes tipográficas hasta sus formas de citar algunos diálogos para dejar explícita la postura de los implicados en la experiencia que se cita (Hunt, Marland y Richards, 2010).

Como recursos narrativos adicionales a los que apelo, y que alimentan esta metonimia visual al lenguaje y las formas cinematográficas, por otro lado, el lector se encontrará con una selección de aproximadamente sesenta fotografías propias (y unas cuentas del archivo de la fábrica) en donde retrato, desde variados encuadres, la dinámica propia de las posturas de lucha en la reintegración laboral en mis interlocutores. Las fotografías, que se encuentran ligadas al texto escrito en los tres capítulos, responden a la misma apuesta narrativa del desorden temporal y espacial, y a mi interés y gusto particular por la antropología visual (siempre he criticado los trabajos que hablan de antropología visual an artículos, por ejemplo, y no tienen ni una sola imagen: me parece absurdo). Por tal razón, no será raro, lector, que la mayoría de fotografías incluyan texto como parte del recurso de narración anacrónica que propongo. Un conjunto de cartografías y notas de campo también serán puestas a disposición. El sonido que se lo imagine cada uno.

Hago énfasis en la escritura porque una de las apuestas centrales de este trabajo consiste en brindar una narrativa etnográfica distinta, o al menos un poco excepcional, que haga justicia a la experiencia de reintegración laboral de mis interlocutores: a cómo viven y han vivido su proceso de adaptación a un entorno laboral, resolviendo diversos problemas. En ese proceso de escribir y describir etnográficamente (sobre) la experiencia “ajena”, y no solo sobre lo que dicen-hablan, las decisiones narrativas son neurálgicas porque la escritura debe transmitir, desde quien mira y narra, que en este caso soy yo, el lugar que

ocupan en el espacio-tiempo y el ritmo de las posturas de mis interlocutores y la mía propia: problema-escenario-ritmo-postura.

De ahí que incluya fotografías como estrategia de “etnografía visual” (Pink, 2001). Si bien es claro que soy yo quien ha escrito este trabajo, apelo a las estrategias narrativas descritas anteriormente para hacer oír-ver una multiplicidad de voces-posturas en diversos espacios-tiempos. Habrá quienes decidan poner a escribir a sus interlocutores como estrategia narrativa; en este caso, ellos me pusieron a escribir no solo sobre sus actos de habla sino también sobre su lucha incorporada en sus posturas (Sánchez, 2003).

Reflexionar sobre la escritura etnográfica en este sentido es interesante, además, porque implica asumir una posición metodológica y epistemológica frente al trabajo de campo mismo. ¿Cuándo empieza y termina el “trabajo de campo”? ¿Empieza con los primeros datos y termina con un “nos vemos pronto”? Mi posición frente a este asunto, y de ahí la apuesta por este tipo de escritura, es que “el campo” sigue ahí presente cuando uno decide cómo escribir sobre qué (Humphreys y Watson, 2009).

Como investigadores tenemos una cantidad impresionante de datos que recolectamos en “campo” y debemos decidir qué va y qué no va. Decidimos, además, qué va dónde, con qué tipo de voz, si se incluyen notas de campo, fotos, etc. La escritura etnográfica es un ejercicio de montaje que, como en el cine, presenta elementos narrativos ficcionales y parciales porque es uno quien decide finalmente qué, cómo y dónde. La realidad ficcional no es más que la forma como cada uno mira y vive el mundo: en pedazos que se “montan” unos con otros (Van Maanen, 2011). Al respecto, sobre una escritura etnográfica ficcional en la que confluya lo que se observa, en tanto “puesta en escena”, con lo que se relata:

La escritura escenográfica permite el despliegue de un estilo en fragmentos que hace surgir la pluralidad y autoriza la mezcla entre observación y juicio. Al mismo tiempo, las escenas devienen el lugar de un relato de sí, que es inevitablemente una ficción. La identidad se escribe en la dramatización y estetización (Simon y Bibeau, 2016: 4).

La “etnografía como ficción” reconoce las parcialidades en lo que se observa, lo que se objetiva, lo que se escribe (y cómo se escribe), lo que se deja de lado. Igualmente, busca tener un carácter estético que reconozca que la “traducción” del microcosmos de los interlocutores requiere nuevas estrategias en la escritura: la etnografía del otro no puede abstraer y borrar la presencia del autor en el encuentro (Simon y Bibeau, 2016). Abreviadamente, “digamos que se mantiene el fondo de la cuestión, que no es otro que la presentación de los resultados de una investigación, pero variando la forma (tradicional)” (Martos y Devís, 2015: 363).

De ahí que en las descripciones en la etnografía ficcional se suelen recrear situaciones e interacciones observadas en el trabajo de campo con un formato creado ex profeso para transmitir, precisamente, ese carácter estético y parcial que logre acercar más y mejor al lector al problema de investigación. Esta etnografía, presente en estas líneas, tiene esos aires ficcionales y cinematográficos, desde diversas posturas, como una apuesta narravita distinta al problema de la reintegración en Colombia.

Quiero agregar un asunto más en ese camino. Las ciencias sociales tienen como objetivos centrales generar y transmitir conocimiento para el cambio social. Como fundamentos epistemológicos de tales objetivos se exige que dicho conocimiento sea válido, ético, verídico, transparente. En esa medida, la validez, la ética, la veracidad y la transparencia del conocimiento, la mayoría de veces, se articula con la “forma” en que se transmite el conocimiento, esto es, con una escritura formal, clara, lógica y procedimental. Sin embargo, pocas veces se “mide” el impacto en términos de la transmisión de ese conocimiento cuando prima la preocupación por la “forma”: el conocimiento termina siendo válido, ético, verídico y transparente, pero, curiosamente, incomprendible para públicos diversos, incluso el de los informantes mismos. Se genera conocimiento pero no siempre se transmite.

Mi postura frente a este tema es simple: me interesa generar conocimiento y, si es posible, ojalá, transmitirlo a un público un poco más amplio para generar cambio social (¿esta preocupación estará ligada a mi postura como profesor?). Para mí, en esa medida, la escritura etnográfica no solo debe ser válida, ética, verídica y transparente. Mi apuesta es por una escritura etnográfica que también logre conmover. Me interesa que quien me lea se logre convecer de mi reflexión no solo porque epistemológicamente es creíble sino porque también es estéticamente conmovedora. Para mí la etnografía es tanto un ejercicio científico como artístico. Le apunto a que la etnografía, tal como la estoy planteando, tenga una finalidad empática más allá de una escueta presentación de los resultados (Martos y Devís, 2015).

Por eso los recursos narrativos deben ser diversos en la búsqueda de ese carácter estético de la etnografía. No sé si esta postura logre que mi conocimiento se transmita con mayor facilidad (lo estético también requiere de una sensibilidad, así lo científico) pero al menos hago explícita tal preocupación. Si al leer ríen, lloran, se preocupan o les genera cierta incertidumbre o expectativa, por lo menos una vez, estaré más que satisfecho.

Con todo esto presente, la estructura de esta trabajo se guía con base en tres capítulos y las respectivas conclusiones situadas en la sección del epílogo. En el primer capítulo (“Tras bastidor: una fábrica de reintegración”) pongo en evidencia mi llegada a campo, mis propias crisis/problemas que me ayudaron a situar el problema de investigación de este trabajo, y mi postura teórica y metodológica a

mayor profundidad. Lo central en este capítulo tiene que ver con que definido por qué los ritmos del escenario de la fábrica y del mercado (seguridad, gestión, calidad y trabajo en equipo) me permiten comprender la experiencia de reintegración laboral en mis interlocutores: esto es, su lucha. La postura de estos sujetos en la resolución creativa de sus problemas cotidianos y laborales implicó comprender el ritmo propio de su escenario de trabajo, primero, para luego dar cuenta de las técnicas y tecnologías de las que han dispuesto con su postura a través del proceso de reintegración para ejecutar una tarea. Todo en consideración de su trayectoria y en la experiencia situada al interior de la fábrica.

En el segundo capítulo (“En la lucha, en la administración: diez mil ganchos y veinte mil amarras”) reflexiono en torno a dos ritmos que implican un conjunto de problemáticas en la parte administrativa que requieren unas soluciones puntuales: la seguridad (como un ritmo del mercado) y la gestión (como un ritmo propio del escenario administrativo). Por un lado, en la sección dedicada al ritmo “seguridad”, pongo en evidencia cómo se fundó la fábrica y cómo, ante las incertidumbres propias que trae un proceso de reintegración, la postura de mis interlocutores como socios de su propia empresa, paradójicamente, no incorporaron necesariamente una mayor estabilidad laboral. Esto, precisamente, porque el mercado en el que se encontraban (de piezas metálicas para fijación de techos) traía más contingencias que certezas (elasticidad en los precios, altos costos, alta competencia). La reintegración laboral para estos interlocutores, en esa medida, irónicamente, implicaba imprimir en sus productos finales “seguridad” (que una teja quede bien fijada para que no se caiga y provoque un accidente) al tiempo que sus posturas de lucha quedaban desprovistas de ésta.

Por otro lado, en la sección dedicada al ritmo “gestión”, pongo en evidencia las posturas de lucha, del gerente de la fábrica, en el área administrativa. En esa medida, describo un conjunto de problemas cotidianos que solían estar presentes en esta área y que el gerente debía resolver (y cómo los resolvía). Muestro cómo su postura de lucha en la gestión se ha estructurado como resultado de su trayectoria (como campesino, guerrillero, desmovilizado, estudiante del SENA): y hago una reflexión de cómo esa trayectoria es observable en su cuerpo como un lugar de memoria (por las marcas, las cicatrices, los cambios en el peso, etc.). Muestro, además, cómo su postura de lucha en la gestión ha estructurado, en la experiencia situada, el microcosmos de la fábrica gracias a su capacidad creativa de solucionar problemas con lo que se tiene a la mano (que generalmente solía ser poco porque era un contexto con escasos recursos y capitales). De forma transversal a todo el capítulo introduzco una situación problemática central (en términos etnográficos) que me permitió comprender la interacción de esos ritmos con las posturas en el escenario de la fábrica en términos empíricos: cómo los socios resolvieron fabricar una orden grande de diez mil ganchos y veinte mil amarras en medio de una crisis: con una máquina dañada, poco personal y mucho estrés. En este

capítulo presento la mitad de la situación y en el siguiente capítulo presento el resto (con respecto, además, al cómo es el proceso en sí de fabricación de las piezas).

En el tercer capítulo (“En la lucha, en la producción: se entrega la orden y se liquida) reflexiono en torno a dos ritmos que implican un conjunto de problemáticas en la parte productiva que requieren unas soluciones puntuales: la calidad (como un ritmo del mercado) y el trabajo en equipo (como un ritmo propio del escenario manufacturero). Primero, en la sección dedicada al ritmo “calidad”, pongo en evidencia cómo las exigencias de calidad -por parte de un mercado regulado por normas en ese sentido- son las que “marcaban” el ritmo en el área de manufactura. Así, reflexiono en torno a cómo los socios en el área de manufactura lograban resolver dichas exigencias del mercado (por todo lo demás, cambiantes) imprimiendo calidad en sus productos finales en un escenario problemático en donde solía ser común que se dañaran las máquinas, que faltara personal por diversos motivos (por las renunciadas, los accidentes, las incapacidades) y buscando, de forma creativa, bajar los costos por medio de nuevos procesos de fabricación y nuevas materias primas.

Igualmente, presento entradas etnográficas para describir la interacción operador/máquina y muestro, a través de un ejercicio comparativo, por qué los socios ocupaban las posturas que ocupaban al interior de la fábrica a través de dos casos empíricos: el del gerente y el de un operador de manufactura. Complementando la reflexión del segundo capítulo, muestro cómo sus posturas de lucha en la gestión y en la manufactura se han estructurado por sus respectivas trayectorias y defino qué aspectos de esa trayectoria son fundamentales para comprender sus cargos en la fábrica. Muestro, además, cómo sus posturas de lucha en sus respectivos puestos han estructurado, en la experiencia situada, el microcosmos de la fábrica gracias a su capacidad creativa de solucionar problemas.

Segundo, en la sección dedicada al ritmo “trabajo en equipo”, presento las posturas de lucha, de los operadores de manufactura, en el área productiva. De ese modo, describo un conjunto de problemas cotidianos que solían estar presentes en esta área (los problemas de convivencia, principalmente) y que los socios debían resolver (y cómo los resolvían). Describo, así mismo, la dinámica de renunciadas en la fábrica a través de los años y reflexiono cómo la incapacidad de trabajar en equipo, de interactuar con otros en contextos laborales, es una de las dificultades principales de todo proceso de reintegración laboral. Aprovechando esta sección, reflexiono en torno a mi propia postura de lucha en mi trabajo de campo (cómo debí trabajar en equipo, esto es, contribuir en la lucha). Muestro, siguiendo el mismo lente teórico que con mis interlocutores, cómo mi postura de lucha (con lo que realicé al interior de la fábrica) se ha estructurado como parte de mi trayectoria (como estudiante, investigador, profesor, etc.) y a la vez como parte de mi capacidad de responder

creativamente a coyunturas mientras hacía trabajo de campo. Muestro, en últimas, cómo mi postura se transformó en ese proceso (fui “el investigador”, “el profe”, “el jefe” y finalmente Juan). De forma transversal a todo el capítulo le doy cierre a la situación problemática central que venía desde el capítulo anterior (la orden de diez mil ganchos y veinte mil amarras) y presento algunas perspectivas de la liquidación de este sueño llamado Ganchos y Amarras.

Finalmente, cierro el trabajo con el respectivo epílogo. En esta sección final retomo las reflexiones principales de cada capítulo, mis principales contribuciones teóricas y metodológicas al campo de estudio (a la temática de la reintegración desde una sociología y una antropología del trabajo desde la postura), mis limitaciones y posibles preguntas para futuras investigaciones. De igual modo, en tanto epílogo, “cierro” las puertas de la fábrica y presento algunas perspectivas de los socios frente a sus luchas futuras. Vamos a la lucha.

CAPÍTULO I

TRAS BASTIDOR: UNA FÁBRICA DE REINTEGRACIÓN

No había un alma. Más bien, no había una sola postura. Era temprano, tipo 7:50 de la mañana y el investigador esperó: la cita era a las 8 a.m. en punto. Esperó, pues, afuera en el carro al frente de la gran puerta de la fábrica, muy ansioso, muy expectante, muy nervioso. Cómo no estarlo, pensaba, llevaba ya un año volteando, correo va, correo viene con la agencia encargada de los procesos de reintegración. La burocracia sin rostro humano respondió que "no" una vez, ¿para qué dos veces? Volvió a pensar.

La reintegración laboral no se cuestiona, y mucho menos si la apuesta no es masiva, pragmática, numérica. Algo así como la burocracia sin rostro humano de una hipotética reintegración laboral sin rostro humano. Pero resulta que no. El trabajo lo hace la gente: gente que, en este caso, quiere integrarse a la sociedad en otros términos, con otra disposición del cuerpo, otra *postura*. Gente, seres humanos, como usted o como yo, que, en últimas, solo quieren volver. Pasaron los minutos rápidamente y ahí estaba, ya afuera del carro al frente de la gran puerta: eran las 8 a.m. en punto. El investigador, por su parte, también decidió volver...



LA EPIFANÍA O (LA GRAN APUESTA)
(TEÓRICA)

La palabra “ciudad”, como significante es, solo etimológicamente, “urbana”. La ciudad como experiencia, por lo menos desde mi experiencia, sin embargo, implica texturas, baches, huecos, verde, azul, calor. Cali, por ejemplo, es bien llena de verde en muchas zonas, aunque en otras es solo cemento: como pasa en el centro. En un cuarto de siglo que llevo viviendo aquí he notado una mimesis entre el entorno y las *posturas, ritmos, y escenarios* diversos. Por eso pienso que lo rural también está en Cali. Mucha gente lo ha traído con dolor y tristeza, pero ahí está. Ahí está en el cuerpo del transeúnte, del vendedor informal, del limpia vidrios, de la señora que se te hace al lado en el bus, del que te vende los minutos, del que puteás porque se te atraviesa. Ahí está con su postura particular, esforzada, aprendiendo. Su postura es como un fotógrafo de cámara análoga que se niega a pasarse a la digital: la postura se niega, pero tiene que adaptarse, ¿o acaso alguien contrata fotógrafos de rollo hoy en día? La postura refleja un ideal romántico y nostálgico, una memoria de un pasado que siempre “fue mejor”. El cuerpo que viene del campo incorpora lo necesario para desenvolverse en lo urbano: puede resistirse, pero lo debe incorporar al fin y al cabo. La foto, por supuesto, no es la misma: no da ese tono magenta y mate de antes. Ahora es más una instantánea, lo que no es necesariamente algo malo.

Si la *postura* es una disposición necesaria según el *ritmo* propio de cada *escenario* en el que nos desenvolvemos, y ya profundizaré al respecto, ¿qué

pasa entonces cuando hacemos el ejercicio contrario? Esto es, ¿qué pasa cuando “pasamos” de digital a análoga? ¿Qué pasa cuando llevamos una postura urbana a un escenario rural que demanda otros ritmos? ¿Qué pasa, aún más, cuando debemos adoptar una postura del campo? Increíble todo lo que pasa por la cabeza de uno mientras escala una montaña, ¿no? Pues sí. Casi sin pensar en las repercusiones reflexivas que tenía hacer senderismo con respecto al problema de la reintegración laboral, me puse a pensar en mis futuros interlocutores, en su pasado, vestidos de camuflado en medio de la selva. ¿Quiénes y cómo serían? Me preguntaba. Mucha energía, mucho estado físico, mucha fuerza. Yo solo llevaba 20 minutos escalando y estuve apunto de tirar la toalla. Un Fulano, un Mengano o un Perencejo no hubieran podido darse el lujo de parar o de tirar el fúsil, pensaba. ¿Por qué entonces se les haría difícil tomar un bus, trabajar en equipo o manejar un computador, como más adelante me daría cuenta? Otras son las posturas, no hay que darlo por sentado.

Pero bueno, vamos al punto. Un día cualquiera me fui con mi hermana y su esposo para el monte. Eufemismo. Nos fuimos para la parte “play” de los Farallones de Cali que quedan atrás de Chipichape a hacer senderismo. Las condiciones del entorno eran favorables, los zapatos no. ¡Ay esa manía de escalar montañas con zapatos planos! A veces el cuerpo requiere una “mano”, una ayuda extra, una extensión de sí y para sí. -Qué bueno serían unas botas pantaneras- pensé en voz alta recordando mi experiencia con los campesinos de la zona rural de Palmira mientras alguien que estaba al lado me miraba raro. – ¡Jajajaja!- me comencé a reír solo: ese comentario fue muy “subversivo”, me imaginé. Mi hermana, que también escuchó algo de lo que dije, exclamó algo extrañada -te vieron cara de guerrillero-. Sería el comentario, porque el estado físico en absoluto (y los zapatos planos, menos). Mi postura y herramientas de escalada (mi disposición consciente del cuerpo y la cultura material que lo envolvía) no respondían al ritmo del escenario: ¡y eso que era al lado de la ciudad! Entonces se me ocurrió preguntarme algo pertinente a este propósito pensando en el caso de la reintegración: *¿qué postura de la experiencia del cuerpo demanda el ritmo del escenario laboral y urbano al desmovilizado en proceso de reintegración laboral?* Pregunta clave. Epifanía o (la gran apuesta).

El escenario “selvático” de la montaña caleña me demandó en la experiencia un ritmo a través de una postura particular de la que no estaba acostumbrado cotidianamente. El ritmo urbano del movimiento de mi rutina subyace en artefactos con cuatro ruedas: a lo sumo una caminata para tomar el bus. Mi postura, en últimas, no dispone de la trayectoria ni de los mecanismos experienciales y de herramientas para afrontar el ritmo del escenario rural en el sentido de andar, dominar, y domesticar el terreno frondoso y lleno de texturas diversas que tal vez un Fulano, un Mengano o un Perencejo, sí. Mi postura es mi rutina incorporada. Además, mi postura pasa también por mi subjetividad: mi capacidad de decidir conscientemente en tanto investigador, profesor y documentalista. A su vez, mis elementos materiales responden al ritmo propio del escenario urbano: ¡imagínese usted andando en Cali con botas pantaneras! No, no, no. Mis herramientas son mi medio directo, mis tecnologías (para vivir la

experiencia urbana, para trabajar, etc.). Pero, momento, desentrañemos este embrollo. Volver, siempre hay que volver.

Toda experiencia, sea urbana o rural, es corporal-subjetiva, es decir, implica una demanda del cuerpo y de la subjetividad. Scribano (2012), por ejemplo, se acerca a esta apuesta al referirse a la inteligibilidad entre el cuerpo y las emociones como entidades conjuntas. El problema con esta agenda teórica subyace en que las emociones al ser un estado de ánimo, no reflejan necesariamente la carga moral en las decisiones: lo bueno y lo malo. El sujeto decide a partir de un estado de ánimo particular -triste, feliz, amargado. Pero el estado de ánimo es una condición necesaria, no (necesariamente) suficiente para decidir. Para el caso de la agenda de las ciencias sociales con respecto a “la afectividad”, Canevairo (2016: 244) sostiene que dar cuenta del afecto etnográficamente implica no solo desentrañar en los interlocutores y en el narrador mismo las codificaciones emocionales más o menos fijas “sino describir una zona dinámica y relacional constituida tanto por los argumentos y vivencias ligadas a las emociones que -siempre cambiantes y precarios- se combinan con racionalidades también móviles y parciales que dan forma y van regulando las relaciones”.

En esta agenda, sin embargo, el cuerpo aparece en general como un medio estático de expresión de la carga moral. Las partes del cuerpo, órganos y movimientos corporales “son reducidos al simple estatuto de componentes de la persona; el analista busca el sentido que estos elementos manifiestan en una cultura dada, es decir en una proyección exterior al cuerpo (...) la posibilidad de dar vida al cuerpo, es decir de habitarlo y darle sentido, pertenece a un sujeto de conocimiento separado del cuerpo” (Surrallés, 2005: 6). El cuerpo, en esa medida, se exhibe como una entidad inerte y pasiva; como una entidad que no encarna una carga moral que oriente la decisión y el movimiento.

Comprender la carga moral en la decisión pasa, (algunas veces) también, por las percepciones, los paradigmas, los conocimientos, etc., sobre tal o cual asunto de decisión. Hablar de subjetividad, como me parece correcto, implica recoger en una entidad conceptual única la capacidad de los sujetos de decidir en un sentido amplio, con la confluencia de emociones y afectos (González, 2013; Canevairo, 2016; Surrallés, 2005). Estoy triste, sé que botar basura a la calle es malo porque contamina y se “ve” feo, ergo, no lo hago. Estoy bravo, sé que botar basura a la calle es malo porque contamina, ergo no lo hago o sí, quién sabe, eso no se puede predecir. La emoción confluye con la moral, más allá de que prime una por encima de la otra en el tipo de situación que se presente.

Esa subjetividad, como la entiendo y la puedo abarcar metodológicamente, importante agregar, es necesariamente consciente en lo que expresan mis interlocutores. El alcance metodológico del relato de un interlocutor que me comenta cómo decidió botar o no basura a la calle, por ejemplo, es necesariamente consciente. Yo no soy psicoanalista y no apelo al ejercicio de la libre asociación discursiva o la confrontación para volver lenguaje el inconsciente

de los interlocutores. No hay diván en mi inventario metodológico. La subjetividad en el relato de la que puedo dar cuenta es evidente en la gente misma. Esto es clave si consideramos lo mucho que se habla en ciencias sociales de “dar cuenta de la subjetividad” sin diferenciar el estado consciente y el inconsciente de lo que dicen o dejan de decir los interlocutores (Gutiérrez, 2003).

En lo que propongo, como forma de superar el clásico dualismo cartesiano, el cuerpo se subjetiviza y la subjetividad se corporaliza: la subjetividad se imprime en el cuerpo como el cuerpo se imprime en la subjetividad. Son una entidad *una* que se mimetiza en la experiencia del día a día con las decisiones o problemas que hay que resolver en la vida cotidiana. Esto no quiere decir en absoluto que los sujetos decidan o resuelvan sus problemas en la vida cotidiana de forma únicamente racional. Mi apuesta teórica por comprender la decisión es más pragmática y fenomenológica en ese sentido. Si estoy bravo y sé que botar basura a la calle es malo porque contamina, la decisión de hacerlo o no, pasa también por las condiciones y el *ritmo* del *escenario* en donde se presenta la persona en su vida cotidiana (Goffman, 2004).

El impulso de la ira puede primar sobre la moral, pero si hay una figura de autoridad presente, por ejemplo, tal vez lo piense otras dos veces antes de hacerlo. Si soy un Fulano, un Mengano o un Perencejo recién llegados a Cali y debo manejar dinero, práctica a la que tal vez no estoy acostumbrado porque no la llevaba a cabo en el grupo armado, decido según las condiciones inmediatas del escenario. Más allá de la trayectoria y de que la entidad encargada de la reintegración genere procesos de sensibilización educativos frente a este tipo de asuntos rutinarios, enfrentarse al problema en la experiencia puntual exige que la teoría se ponga en práctica: y eso muchas veces no funciona, como veremos en los siguientes capítulos. Mi competencia de decidir si es mejor pagar con sencilla o no pasa por la capacidad de resolver el problema de forma creativa con las condiciones del escenario, con lo que se tiene “a la mano” como lo propone Joas (2013). Decidir creativamente también pasa por equivocarse. Por ejemplo, Fulanos, Menganos y Perencejos, un consejo: no paguen un bus con uno de 50 y menos con uno de 100. Lo olvidé, ya se reintegraron y, según me contaron, por todo eso ya pasaron.

Pero, entonces, ¿qué es una acción creativa en sí? Una acción es creativa, entonces, siguiendo a Joas (2013), cuando se logra encontrar una solución a un problema nuevo tomando como referencia experiencias pasadas en el contexto de un escenario específico y una lógica de corporeidad. En sus palabras, “la creatividad se ve como un logro que se produce en situaciones que reclaman una solución (con los medios disponibles), y no necesariamente como la producción incondicionada de algo nuevo” (Joas, 2013: 185). En el contexto de la reintegración, sería la capacidad de un reintegrado de resolver un problema cotidiano que se le presente con lo que tenga “a la mano”: el manejo del dinero, o saber sobrellevar el estigma con la comunidad, los problemas de convivencia o simplemente poder desempeñar una labor específica en el trabajo.

Por esto es que, teóricamente, propongo que el concepto de *postura* es el que mejor traduce la experiencia de decidir creativamente en tal o cual *escenario*. Para Giddens (1995), que los actores tengan una postura significa que están “situados”, en un orden relacional, en el espacio-tiempo: “la postura de agentes en circunstancias de copresencia es un aspecto elemental de la estructuración de encuentros. Postura incluye aquí muchas modalidades sutiles de movimiento corporal y gesto, así como la trayectoria más general del cuerpo por los sectores regionales de sus sendas de las rutinas diarias” (Giddens, 1995: 117).

Sin embargo, es claro que en esta visión estructural-estructurante del mundo de Giddens (1995) ocurre un fenómeno similar con respecto a la categoría de *habitus* de Bourdieu (2007), por lo menos desde mi interpretación: se relega la subjetividad también como disposición consciente; de ahí la necesidad de repensarla. Me interesa comprender y referirme de aquí en adelante a la experiencia corporal-subjetiva, entonces, en sí misma, como *postura*; pues representa al mismo tiempo el lugar y la forma que ocupa el cuerpo en el mundo (posición corporal) y la disposición subjetiva con respecto a (una valoración evidente frente a algo, la subjetividad consciente). La postura se refiere al lugar que ocupa la subjetividad en el cuerpo, y el cuerpo en la subjetividad y, a la vez, visibiliza cuál es la disposición estructurada que estructura y genera cambio social. La postura de los desmovilizados en proceso de reintegración es estructurada por la trayectoria, por ejemplo, a través de los programas de la entidad encargada (en educación, seguridad, salud, etc.), también gracias a sus experiencias pasadas tanto en el grupo armado como fuera de él, a la vez que se estructura y estructura en la experiencia del día a día: porque los problemas son cambiantes, las rutas para ir al trabajo varían, las demandas de los clientes se transforman, etc.

Por este motivo es que la postura requiere de dos asuntos centrales: unas *técnicas* y unas *tecnologías* que respondan al *ritmo*. Para poder escalar sin problemas la parte “play” de los Farallones de Cali (el escenario), debía, y debo, si quiero seguir en la senda deportiva, incorporar unas técnicas más apropiadas: una mejor respiración, un mejor movimiento de las piernas, saber dónde y cómo pisar, etc. Para que un Fulano, un Mengano o un Perencejo puedan atravesar una autopista, trabajar en equipo, o manejar adecuadamente un computador, tal vez requieran un manejo distinto de la postura. Pero no basta con la técnica. Las herramientas, o las tecnologías, como lo propongo en otros trabajos (Mesa, 2015), son fundamentales: unas pantaneras (como en el caso de un guerrillero en el monte) o, para no ir tan lejos, unos zapatos de senderismo. Ingold (2002), por ejemplo, propone que las técnicas y tecnologías se aprehenden y encarnan de acuerdo al entorno: que yo prefiero denominar a través del concepto de *escenario*.

Retomando a Goffman (2004 y 2006), entiendo *escenario* como un espacio delimitado por unas condiciones objetivas específicas y por agentes humanos y no humanos que, en su experiencia con el mundo material, producen, reproducen y transforman su *ritmo* a través del tiempo. Así, por ejemplo, la parte

“play” de los Farallones de Cali se configura como escenario en tanto que tiene unas condiciones objetivas (algunas naturales y otras humanas) y es apropiado por agentes humanos para actividades deportivas en la mayoría de las veces. Sin la articulación entre ambas entidades solo podríamos hablar de espacio-en-el-tiempo, no de escenario. Con su interacción, hablamos de escenario como espacio en el tiempo en donde confluyen posturas. Aquí el concepto de territorio, en vez de escenario, no tiene cabida porque éste último no es generador de identidades; incentiva, digo, cierta disposición de posturas para la resolución de problemas inmediatos. En un territorio confluyen múltiples escenarios; en un escenario confluyen posturas que responden a su *ritmo*. Los escenarios, por supuesto, son cambiantes en esa interacción.

Siguiendo esta propuesta, propongo que las técnicas y tecnologías se aprehenden y encarnan como respuesta creativa al *ritmo* situacional que aparece inmiscuido en el escenario. El ritmo, poco definido en las ciencias sociales, puede ser entendido, según Snow y Brissett (1986: 4), “como el flujo o movimiento de la vida cotidiana que se basa tanto en la acción como en la inacción (...) es la esencia misma del tiempo”. Según los mismos autores (Snow y Brissett, 1993: 238), el ritmo se refiere además a “las condiciones culturales que parecen facilitar la experiencia y la comunicación (...) indicando su conexión inextricable con lo que creemos que es un sustento fundamental de la vida social”. Una perspectiva más reciente (en Dobler, 2016: 864) nos indica que el ritmo facilita y demuestra la adquisición de *habilidades* (de los sujetos en sus contextos laborales): “forma un enlace entre las exigencias del 'tiempo del reloj' y la experiencia del 'tiempo de la tarea'; y media entre planes y acciones situadas”.

El ritmo, pues, organiza el flujo del trabajo de las posturas en un escenario puntual. De modo que el ritmo correspondería a la economía moral de las exigencias y regularidades temporales propias de cada escenario, complementando lo anterior con lo que proponen Thompson (2014) y Scott (1976). En cada escenario, pues, hay un conjunto de normas, exigencias, y regularidades temporales, siguiendo a estos autores: un *ethos* esperado que tiene que ver con la *forma* y la *frecuencia* para llevar a cabo una acción, una tarea, una solución a un problema, y a la forma como los implicados incorporan lo necesario para responder (al ritmo).

Pensando en la parte “play” de los Farallones de Cali en tanto escenario, con el paso del tiempo, en la interacción entre condiciones objetivas y los agentes humanos y no humanos, se ha configurado un ritmo específico esperado: no hacer mucho ruido, avisar si hay charcos o piedras grandes en la trayectoria, recorrer la trocha a una velocidad regular para no detener a quienes vienen atrás, etc. Sobre la base de la reflexión de lo que pasa al interior de la fábrica (que aparece suscrita en todos los capítulos), sostengo que la antropología y la sociología del trabajo deberían incorporar en sus análisis *el ritmo* como una categoría analítica importante para superar las visiones modernas del mundo laboral (un mundo que ya no responde a ritmos estáticos, lineales, fordistas; un mundo cada vez más deslocalizado y desorganizado que requiere posturas

laborales creativas para adaptarse a los cambiantes e inestables ritmos. Ver Narotzky, 2018).

Para el caso de escenarios laborales urbanos en una ciudad como Cali, cada empresa, fábrica, u oficina, representa una visión imaginaria elaborada con base en valores corporativos ideales: responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, iniciativa, buena presentación personal, puntualidad, efectividad, etc. Schwartz (2001) plantea que los valores corporativos son metas que direccionan e intensifican emocionalmente la acción a la vez que funcionan como criterios para juzgarla. Propone, así mismo, que los valores, en tanto metas conscientes, representan las respuestas que los individuos deben dar a las necesidades de los sujetos, su interacción social, y los requisitos para la duración de los grupos que conforman y su correcto funcionamiento (Schwartz, 2001: 55). De modo que el ritmo de un escenario laboral puede referirse, por ejemplo, a tener que marcar tarjeta para cumplir un horario, seguir ciertas normas de seguridad, trabajar en equipo, o sonreír cada vez que se atiende a un cliente.

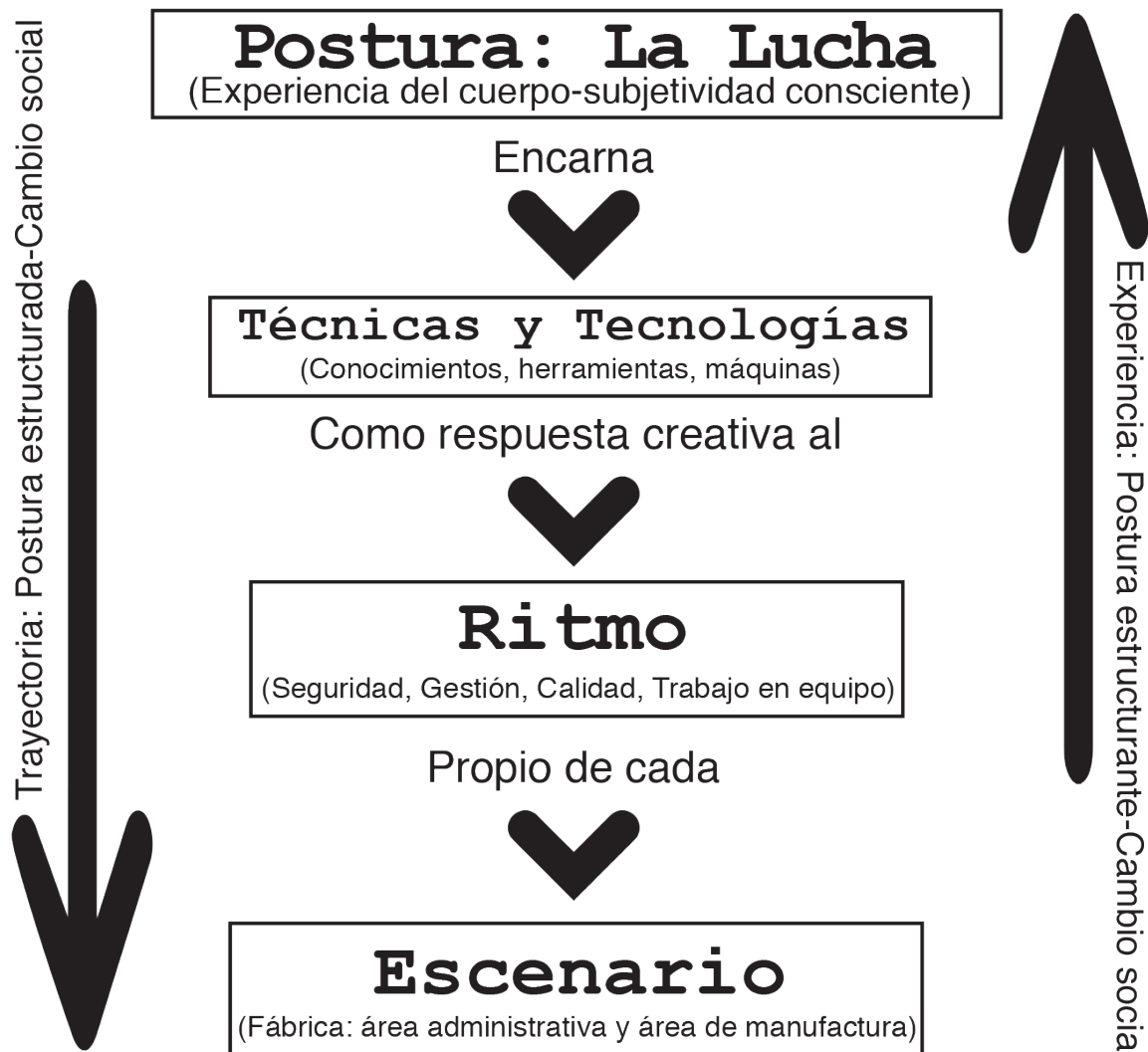
Dichos ritmos, por supuesto, no son estáticos en el mundo laboral de hoy: se renegocian constantemente (Narotzky, 2018). Para el caso de la fábrica, con base en mi trabajo de campo, identifiqué cuatro ritmos (que desarrollo en los siguientes capítulos): seguridad (ritmo del mercado), gestión (ritmo del escenario administrativo), calidad (ritmo del mercado) y trabajo en equipo (ritmo del escenario manufacturero). También, a través de mi trabajo de campo, comprendí que las posturas que pueden responder favorablemente a esos ritmos, está en una constante lucha. La *lucha*, palabra y postura predominante en la experiencia laboral y en la narrativa de mis interlocutores, se convirtió en la categoría etnográfica que me permitió comprender este microcosmos de reintegración.

La creatividad en la acción de esta lucha también se encuentra en la reconfiguración del orden moral del ritmo del escenario con los recursos que se tienen “a la mano”, modificando a su vez, en la experiencia, el escenario mismo. De ahí que la técnica y la tecnología se afinen con la creatividad de la acción: en el éxito o en el error. Ingold (2002) propone, además, que la tecnología funciona, recíprocamente, ligada a una técnica: ¿de qué sirve tener zapatos de senderismo si no se sabe escalar? ¿De qué sirve saber escalar si no se tienen los instrumentos necesarios para hacerlo? ¿Se puede escalar bien, teniendo una postura adecuada en el sentido de la técnica y la tecnología, si el tiempo es limitado? En esa dinámica cotidiana cambiante, la postura de los sujetos no es una constante. Cada día trae su afán, como dice el famoso refrán, y de fondo hay una apuesta por comprender el cambio social a pequeña escala.

Así, entonces, mi apuesta teórica para entender la reintegración laboral, como se observa en el esquema de abajo, se condensa en que la experiencia del cuerpo-subjetividad consciente se traduce en una *postura (la lucha)* -que encarna ciertas *técnicas y tecnologías*- para responder creativamente a su vez al *ritmo* situacional propio de tal o cual *escenario*. Con el paso del tiempo-cronológico, dado que las demandas varían, las posturas también. La postura de los desmovilizados en

proceso o culminación de la reintegración laboral requirió, requiere o ha requerido la incorporación de ciertas técnicas y tecnologías para responder y reconfigurar el ritmo del escenario de trabajo, en contextos de cambio social frecuente. Por eso es clave darle un rostro humano al proceso de reintegración laboral. La singularidad vista en la postura brinda la posibilidad de notar cómo las decisiones cotidianas de estos sujetos pueden superar las “Rutas” institucionales. Vamos por una lectura existencial y experiencial de la reintegración siguiendo a Jackson (1983).

REINTEGRACIÓN LABORAL: POSTURA, RITMO, ESCENARIO

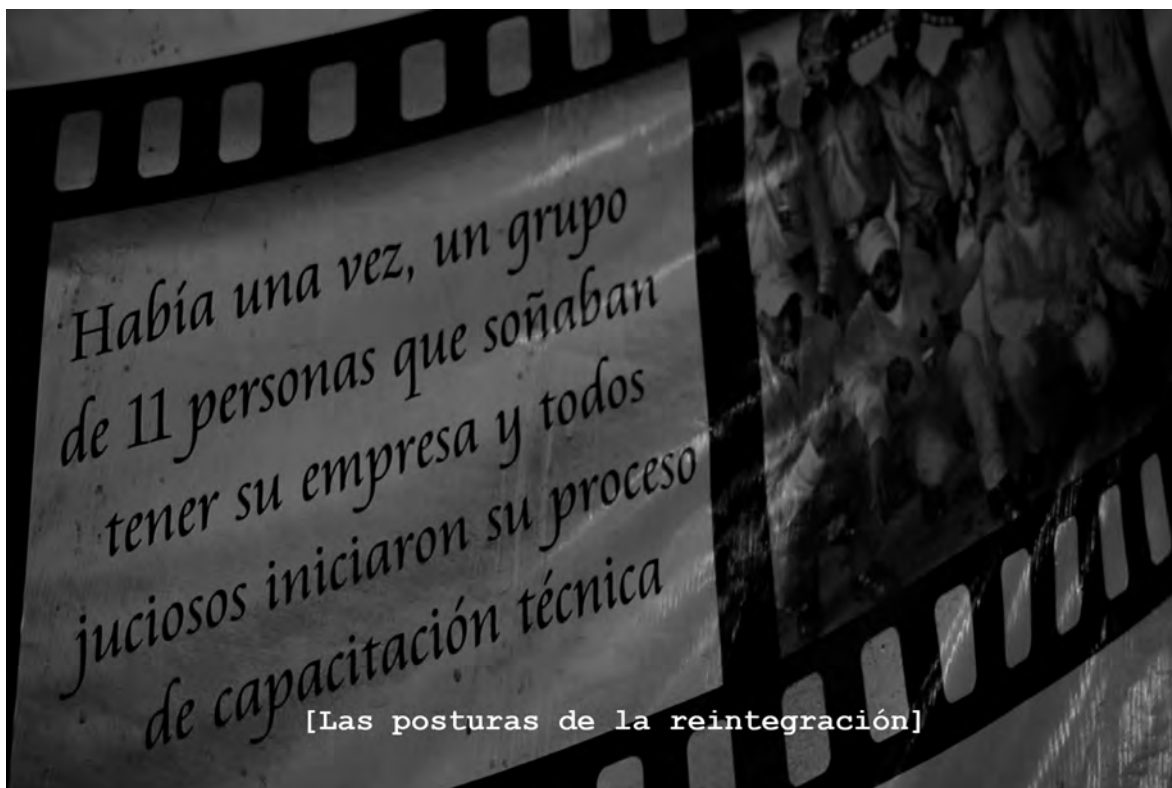


Elaboración propia

CRISIS: LOS ANTERIORES Y LOS ACTUALES
(UN AÑO ATRÁS Y METODOLOGÍA)

Hacia un año se había aventurado a explorar lo que había dentro de la gran puerta para decidir la conveniencia o no de darle rostro humano a eso tan burocratizado. Por cosas de la vida (entiéndase ocupaciones laborales propias de ser becado) el investigador descartó esa posibilidad ahuyentado por la crisis. La empresa que estaría por volver a visitar se encontraba en una crisis tremenda por motivos varios relacionados con la reintegración misma: ¿ausencia de técnica o tecnología en la postura laboral? ¿Desacuerdo en los ritmos del escenario de la empresa? Ya veremos...

El investigador entró con cautela a las 8 en punto. Miró para todos lados y lo que se encontró, en principio, fue un grupo de seres humanos trabajando arduamente. Los nervios en este agente se pudieron notar: las manos le temblaban un poco, así su voz. Al principio, antes de entrar, había tranquilidad porque bastaba con un par de preguntas, diplomacia, y una actitud firme que denotara seguridad. Ya al interior, sin embargo, la preparación de la postura del investigador fracasó porque el escenario no disponía de telón: el público y los actores eran lo mismo.



El escenario, una fábrica de elaboración de piezas metálicas para la fijación de techos (ganchos y amarras) en una bodega de 100 m² en el norte de Cali (que no contaba con un "telón" espacial entre la "manufactura" y lo "administrativo"). El tiempo, bastante húmedo y "bochornoso" (abril de 2016). El ritmo, mucho afán y movimiento acompañados de un explícito trabajo en equipo. Las posturas, un grupo de 7 desmovilizados (todos hombres) en proceso de culminación de su reintegración laboral, dos operarios, una auxiliar, "la muchacha de salud ocupacional", y el investigador mismo. El que el investigador creyó era el actor principal, el investigador. El objetivo del encuentro era llanamente exploratorio: ingenuamente, pensó el investigador, netamente su exploración. Necesitaba saber si optaba por el camino de investigar la reintegración laboral o si se "desmovilizaba" de dicha pretensión.



La ingenuidad epistemológica -o inocencia, como la llamó Bourdieu (2008, 2010)- pensaba, estaba en creer que tenía las riendas de la situación por el simple hecho de preparar desde cero el "guión". Intrínsecamente, el guión que había planteado el investigador suponía una dicotomía radical entre su postura (que pensaba "activa") y la de los investigados (que pensaba "pasiva"). Como un actor que prepara sus líneas para conmovir al público, se percató de que la postura otra del otro también conmueve: sentarse en las banquetas a escuchar también demanda una postura; cualquier parada al baño en medio de la obra supone una desconcentración. Es necesario adaptarse.



El primer encuentro fue con el gerente anterior. El gerente anterior, inquieto como quien va a una entrevista de trabajo, se presentó no como el administrador del negocio de piezas metálicas para fijación de techos sino como un desmovilizado, ex paramilitar, en proceso de culminación de la reintegración laboral con ánimos de "colaborarle" en todo al investigador. La cita había sido acordada por teléfono días atrás y su voz fuerte, sumado al imaginario del investigador sobre la población desmovilizada, determinó en este último una postura firme que, precisamente, denotara seguridad en el encuentro. Pero, al notar la postura inquieta del gerente anterior, como quien no quería que el encuentro saliera mal, no le quedó más sino cambiar los papeles: pasar del interrogatorio al simple diálogo informal. La improvisación es una respuesta creativa ante los nervios, pensaría el investigador. El guión de las preguntas estructuradas, lo desechó:

El gerente anterior:
(Inquieto, sentado)

Aquí estamos para colaborarle a la comunidad, para hacer bien. Todo lo que necesite, bienvenido.

El Investigador:

(Nervioso, sentado)

Muchas gracias... ¿y es usted quien administra la empresa?

El gerente anterior:

(Menos inquieto, mirando el celular)

Correcto. Somos 11, 7 allá en la manufactura, la auxiliar, la muchacha de salud ocupacional, el vendedor y yo acá en administración y tenemos buena relación.

De palabra en palabra, el también espectador, el investigador, pensaba en qué tenía más "peso" legitimador (o deslegitimador) en el encuentro con el gerente anterior: si el acto de habla experto y respetuoso con el que se dirigió siempre al segundo, o la postura "extraña" y "ajena" a la doctrina militar (que el primero creyó que llevaba incorporada el segundo). O, como dirían coloquialmente en la calle, ¿importaba más lo de "adentro" o lo de "afuera"? Lo de "adentro", más allá de las tripas haciendo digestión al buñuelo que se comió el investigador esa mañana, parecía indicar lo que sabía, cómo pensaba. Lo de "afuera" era lo visible al ojo del observado que también observaba: un joven de estatura media, con pelo largo, aretes, barba, con zapatos sin embetunar, y camisa trasnochada por fuera.

La misma acepción discursiva y dicotómica entre lo interior y lo externo podrá parecer absurda a quien lee esta misiva. Todo parece indicar que para el investigador también. La agenda de la distinción cartesiana supone que lo que se sabe y se escucha no está correspondido ontológicamente con lo que es y se ve: la subjetividad (mente, espíritu, alma, psique) es independiente del cuerpo (caparazón, herramienta, carne y hueso) que la "contiene". Es algo así como una separación malcriada que genera una bipolaridad entre un "yo" del pensamiento y un "yo" de la acción. Por eso la apuesta por *comprender* al gerente anterior y a los demás seres humanos que trabajaban en la empresa metalúrgica radicó en resistir a

la resistencia de la objetivación, precisamente, objetivando: siendo consciente de que el ejercicio de *observar*, pasa también por *ser observado*; que el ejercicio de *escuchar* pasa también por *ser escuchado*; que el ejercicio de *sentir* pasa también por *ser sentido*.

En ese sentido, ¿qué implicó reconocer etnográficamente la postura que le suele demandar el ritmo del escenario laboral de esta empresa a los desmovilizados en proceso de reintegración laboral? Dar cuenta de la postura de estos sujetos en la resolución creativa de sus problemas cotidianos y laborales implicó comprender los ritmos propios de su escenario de trabajo (seguridad, gestión, calidad y trabajo en equipo), primero, para luego dar cuenta de las técnicas y tecnologías de las que han dispuesto en su trayectoria con su postura a través del proceso de reintegración para ejecutar una tarea. Todo, además, en la experiencia, estando ahí en el momento en que cada uno resolvía problemas.

Un caso recurrente que se encontraría el investigador a propósito de esto tendría que ver con el trabajo en equipo en la manufactura para la fabricación de las piezas metálicas. Es decir, el ritmo de este escenario demandaba, entre otros aspectos, trabajo en equipo. Trabajar en equipo pareciera ser una tarea fácil; sin embargo, durante algunos años estos sujetos no lograban seguir este ritmo y tuvieron múltiples dificultades y peleas, lo que hacía parecer paradójico eso de que "tenemos buena relación".

Había una división del trabajo caracterizada por distintas regularidades temporales, lo que volvía lenta e imposible la entrega del producto a tiempo a los clientes. Para seguir este ritmo, estos sujetos respondieron creativamente incorporando a su postura una serie de tecnologías (máquinas) dispuestas en "U" en un formato de producción en "curva", por no decir "en línea" y unas formas de hacer las piezas (técnica) que estuviera sincronizada entre todos. Así lo describiría el gerente actual que de aquí en adelante será solo "el gerente" porque siguió siéndolo hasta que la empresa cerró:

El gerente:

(Consternado, despachando unos pedidos)

Antes, para producir mil piezas, nos dividíamos las partes del proceso en distintos momentos. Para ganchos, por ejemplo, unos partían las laminas y la convertían en tiras en la mañana, otros partían las tiras en pequeños pedazos en la tarde, y otros las doblaban en la noche y madrugada.

¡Imagínese! Una luchadera. Ahora todo se hace al tiempo porque todos nos

sincronizamos y nos ponemos de acuerdo. Ya no hay turnos nocturnos. Igual es que antes no teníamos los activos con los que contamos ahora. ¡Estábamos era pero perdidos!

Vislumbrar este tipo de asuntos implicó un dilema etnográfico que solo se resolvió cuando el investigador estuvo dispuesto a reconocer la influencia del investigado en su guión original: y, en esa medida, estuvo dispuesto a adaptarlo. Reconocer esto supuso, además, repensar el papel del lugar desde el que se enunciaba (el cuerpo biográfico) y lo que se enunciaba (la subjetividad biográfica), como una agenda epistemológica única que correspondía también a una biografía particular: el cuerpo habla a través de la subjetividad y la subjetividad lo hace a través del cuerpo, se repite. La experiencia de la biografía no es otra que la de la postura.

El pelo largo del investigador, por ejemplo, encarnaba, y encarna en sí mismo, una disposición, una cosmovisión, una resistencia, una pasión, un mundo de posibilidades. El pelo corto del gerente anterior encarnaba una cercanía con una doctrina de la disciplina militar que condicionaría la forma (del pelo) al fondo (del pensamiento). Por eso, el encuentro con él fue una exploración mutua de posturas distintas, pero con objetivos cotidianos iguales: presentarse ante el otro de la mejor manera para "quedar" bien (aquí tomó más sentido el "tenemos buena relación"). Bastó con que el investigador hiciera explícita su postura en tanto investigador, precisamente, para que tuviera credibilidad, sobre todo considerando la cantidad de funcionarios, periodistas y particulares que solían ir a la fábrica para registrar la experiencia de estos sujetos "sin nada a cambio". Como ya se

verá, los ritmos de la fábrica le exigieron al investigador ser más que un investigador: retribuir, entregar, enseñar, aportar, hacer, aprender, para poder "estar".

La etnografía y su guión original-adaptado, pues, implicaron, necesariamente, un choque y una reconfiguración de las posturas en la experiencia del encuentro: el pelo del investigador siguió estando largo en esa conversación y en todo el trabajo de campo, no cambió; lo que cambió fue el sentido, la percepción, y la significación *hacia* (sobre todo porque la postura del investigador incluía ser un "trabajador del conocimiento", como diría el gerente anterior).

Así mismo, el gerente anterior siguió siendo un desmovilizado en proceso de reintegración laboral; pero, más allá de los aires encarnados de la doctrina militar en su postura, firme y cautelosa, el peso rutinizador de sus cinco años viviendo en un contexto urbano, sumado a la presión y vigilancia también adoctrinadora de la institución encargada de su reintegración, reconfiguraron el sentido, la percepción, y la significación, de parte del investigador, *hacia*.

La mirada inquieta del gerente anterior, de arriba abajo, de la postura otra que le dialogaba, fue cambiando poco a poco: "romper el hielo" demandó un acuerdo intrínseco entre los ritmos del escenario y las posturas que se presentaban a la escena. La postura admitió primero ser confrontada, observada, esto es, objetivada en la experiencia etnográfica misma. Si la apuesta es comprender la postura en el proceso de reintegración laboral, desde los ritmos, técnicas, tecnologías, y escenarios, cortarse el pelo para evitar la confrontación moral supondría, de parte del investigador, una resistencia a la objetivación: una resistencia a comprender. El pelo no se corta, si mucho las punticas...

Pero bueno. De lo que el investigador no tenía ni idea era que en medio del encuentro de posturas, el gerente anterior estaba inmerso en un tremendo dilema moral porque la fábrica se encontraba en una complicada crisis económica y laboral. Las reciprocidades amistosas entre los trabajadores desaparecieron cuando el gerente anterior no respondió a los

ritmos, sobre todo a la gestión. "El gerente anterior se ausentaba mucho, no sentimos su apoyo", le diría al investigador el futuro gerente del susodicho, un año después (abril de 2017). Lo mismo con el jefe de manufactura, "ese sí que menos estaba... no había motivación". El escenario se convirtió en un mar de posturas disímiles que no respondían a la demanda laboral: la productividad y los ingresos cayeron, así el gerente y el jefe de manufactura anteriores. Lo que sí sabía el investigador era que, como le diría el gerente anterior, "grandes cambios se vendrán" porque si no, "toca es cerrar". Y efectivamente... Pero se luchó.

"¿Hacer una investigación en medio de una crisis? ¡No!", pensaría el investigador en aquel entonces. La opción institucional, la burocracia, parecía la salida más certera. La opción era acudir a la llamada en ese momento ACR, la Agencia Colombiana para la Reintegración, ahora ARN (Agencia para la Reintegración y Normalización). ¡Ay qué ironías de la vida! Salió más caro el caldo que los huevos. La burocracia nunca dio la cara, solo un correo confirmando la recepción de la propuesta -para que le permitieran acceder a casos de desmovilizados para investigar- y otro negándola. ¿Qué pasó? Se debe estar preguntado usted, ¿no?

Como política de Estado, el guión propio de la ARN con respecto a la reintegración se titula "Ruta de la reintegración". Dentro de esta narrativa "cinematográfica", la reintegración laboral se constituye como una de las dimensiones del guión, siendo ocho en total: personal, familiar, habitabilidad, salud, educativa, ciudadana, y seguridad. La dimensión laboral, específicamente, que aparece en el guión como "esfera productiva" se concibe a partir de dos escenarios laborales: empleabilidad y emprendimiento.

La empleabilidad, por un lado, implica la consecución de trabajos para los protagonistas en pequeñas y medianas empresas, generalmente, de diferentes sectores, dependiendo de las habilidades que hayan adquirido en las capacitaciones educativas que brinda la misma Agencia en la "Ruta". El emprendimiento, por otro lado, implica la creación de un negocio propio, para lo cual la Agencia brinda toda la

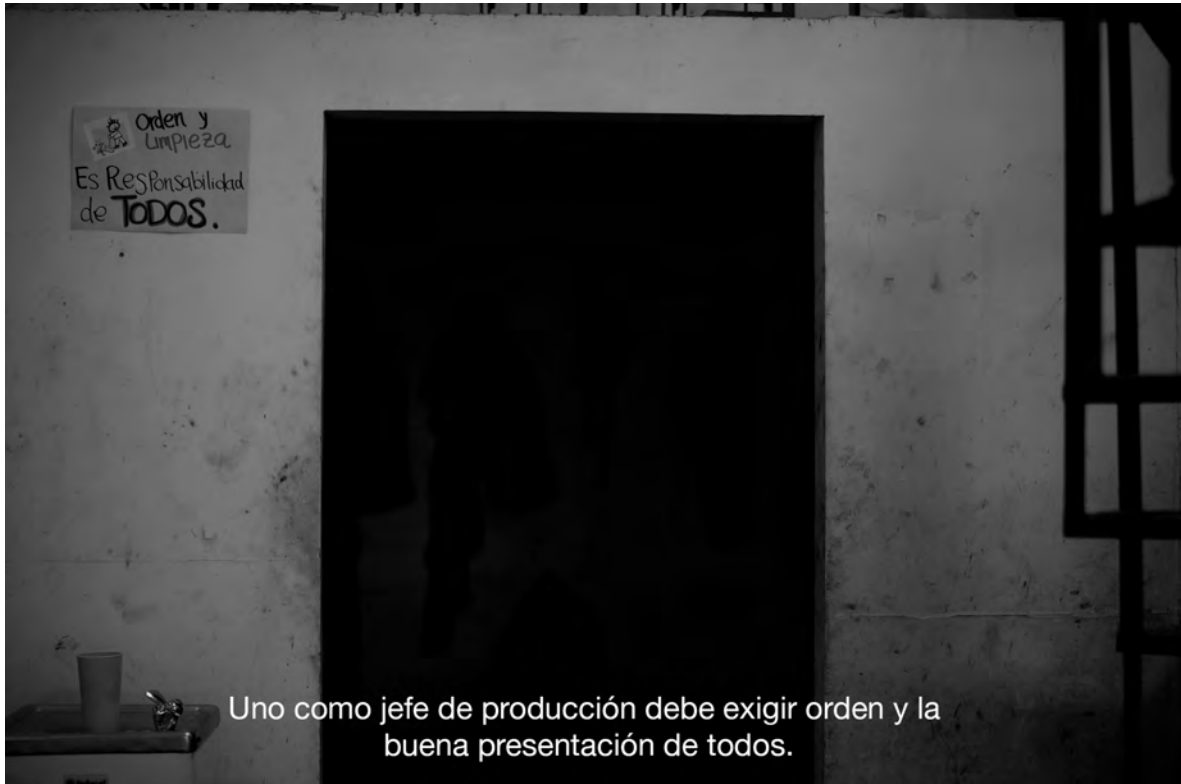
capacitación respectiva a los protagonistas: como el caso de los protagonistas de esta historia que crearon su fábrica. En pocas palabras, la reintegración laboral en este guión está sujeta a dos escenarios: trabajo formal y emprendimiento (ARN, 2016).

La "Ruta" define además el contexto institucional en el que se (debe) enmarcar la reintegración. "Ruta" procede del francés "route" (camino o carretera) que a su vez viene del latín "rupta" que representa un camino zanjado que es susceptible de producir una ruptura del terreno. Sin ánimos de deconstruir el concepto hasta el inicio de los tiempos, con todo el respeto a Derrida, "Ruta" es un lineamiento que, a través de la generación de una ruptura, tiene un inicio y un fin: es lineal, responde a una lógica de causa-efecto. La "Ruta de la reintegración" es el camino que los protagonistas deben transitar, chocándose de vez en vez con la realidad institucional, para pasar de ser guerrilleros o paramilitares a desmovilizados, y de desmovilizados a reintegrados.

Este guión, digno de Charles Chaplin y sus "Tiempos modernos", retrata una producción en línea de posturas que deben disciplinarse y legalizarse al ritmo de la maquinaria institucional. El guión que propone el investigador, por el contrario, desde la narrativa, no es lineal precisamente porque, entiende, la reintegración es una experiencia, una *lucha*, que va y viene en el tiempo. El desmovilizado encarna en su postura una memoria: las marcas de su cuerpo y su narrativa hablan del pasado en el presente y con miras al futuro. La reintegración no responde a una lógica de causa y efecto: "se capacita, puede trabajar". El desmovilizado aprende a trabajar, trabajando, equivocándose, resolviendo problemas, *luchando*, en la experiencia y gracias también a su trayectoria, hay que darle crédito.

Para trabajar, por ejemplo, un desmovilizado debe primero adaptar su postura: debe educarla, capacitarla, reconciliarla con las demandas propias del entorno urbano y de las posturas otras. Pero, sobre todo, debe aventurarse a trabajar en sí, a luchar día a día: teoría y práctica. Además, debe conciliar su postura con la de su familia, con la de la comunidad de

vecinos; debe objetivizar la importancia de la salud y de la seguridad. Ya acoplado a la postura que exige el guión, con las tuercas bien apretadas, el protagonista puede reintegrarse laboralmente. Pero, bien es sabido que la postura se da sobre todo en la experiencia, en la práctica. La distancia de esta narrativa cinematográfica con respecto al rodaje etnográfico que propone el investigador, como lo podrá notar el espectador, es amplia.



El que está orquestando estas líneas, en primer lugar, se planteó una iluminación tanto natural como artificial: "natural" para objetivar las posturas luchando y "artificial" para confrontarlas. Es decir, partió de preguntas que surgieron en la experiencia y planeó otras previamente. En segundo lugar, prefirió actores naturales pero sin que el casting fuera responsabilidad del productor (ARN) que se negó a presentarlos. En tercer lugar, planteó la necesidad de hacer:

a) planos generales que se remitieran al panorama general de la reintegración el Colombia; b) planos americanos con paneos

de 360 grados que hicieran evidente la confrontación de posturas en la lucha (la del investigador y la de sus protagonistas); y c) primerísimos primeros planos a las posturas en la lucha a través de la fotografía: para evidenciarlas desde una narrativa estética. Finalmente, en cuarto lugar, el investigador esbozó un guión original que admitiera la discusión sociológica y antropológica con categorías conceptuales que nunca han estado en la narración oficial de la reintegración en la lucha: las ya mencionadas postura, técnicas, tecnologías, ritmos, y escenarios.

Superar la encrucijada de contextos, para justificar la pertinencia del que propone el investigador, hubiera implicado recortar la distancia narrativa entre ambas construcciones, en cada uno de los puntos mencionados anteriormente, sin perder de vista la independencia crítica que busca este rodaje etnográfico: sin perder de vista las "conexiones parciales" (Huen, 2009). El problema en este punto reside en que la ARN prefiere rodar en estudio, más con luz artificial, y el investigador plantea un panorama de rodaje interno (de estudio) y externo (sin modificar las variables), con ambas tipologías de iluminación que permitan hacer retratos más cercanos a las posturas de los protagonistas: importa más el rostro humano de la lucha que el número.

De ahí que el investigador, en ese caso, hubiera tenido que adaptarse a los candidatos que eventualmente le propusiera la ARN para ser los protagonistas de su rodaje, siempre y cuando cumplieran con los perfiles articulados a sus escenarios laborales. Negociando la distancia narrativa, teniendo el permiso de la ARN para rodar, el investigador hubiera tenido plena agencia para rodar los planos que viera necesario para esbozar en su guión original la reflexividad crítica propia de un rodaje etnográfico con las categorías conceptuales propuestas. Al fin y al cabo, detrás de cada rodaje etnográfico hay una disputa entre narrativas oficiales y alternativas: pero son los espectadores los que deciden qué "película" ver.

Hubiera tenido, claro, pero no tuvo. Luego de un proceso de "quite y ponga", el investigador enviaría una propuesta por correo. "Nos permitimos informarle que ésta fue radicada en nuestros sistemas de gestión con el número EXXXX-XXXXXX y asignada a la dependencia competente de darle la respuesta correspondiente; la cual podrá recibir dentro de los plazos establecidos por la ley para tal fin". Terminados los plazos establecidos por la ley, respondería la burocracia, ¡qué lucha!:

Burocracia

(Despiadada, fría)

La redacción es clara y comprensible(...)En lo posible anexar una ficha etnográfica de observación en el escenario laboral de la persona en proceso de reintegración y agregar un formato de consentimiento informado(...)Por las características de propuesta de investigación, realmente no se ve claro apoyar esta investigación por ahora.

Investigador

(¿Sorprendido? Entre risas...)

¿Ficha etnográfica?

Incluso, el gerente le contaría al investigador que en su proceso de reintegración y el de sus colegas hubo múltiples "trabas" que acompañarían la compleja adaptación a la ciudad, a esa "selva de cemento plana" y "caótica":

El gerente:

(*Perplejo, tecleando en el computador*)

Uno recién llegado acá y lo hacían ir a los centros de atención psicológica y a la sede como parte pues de la reintegración. A veces para dar respuesta a alguna duda de uno lo mandaban a varias partes, pero nadie respondía, jajaja. En esos recorridos tan largos uno iba conociendo pues la ciudad, ¿ya? Uno todo embolatado..

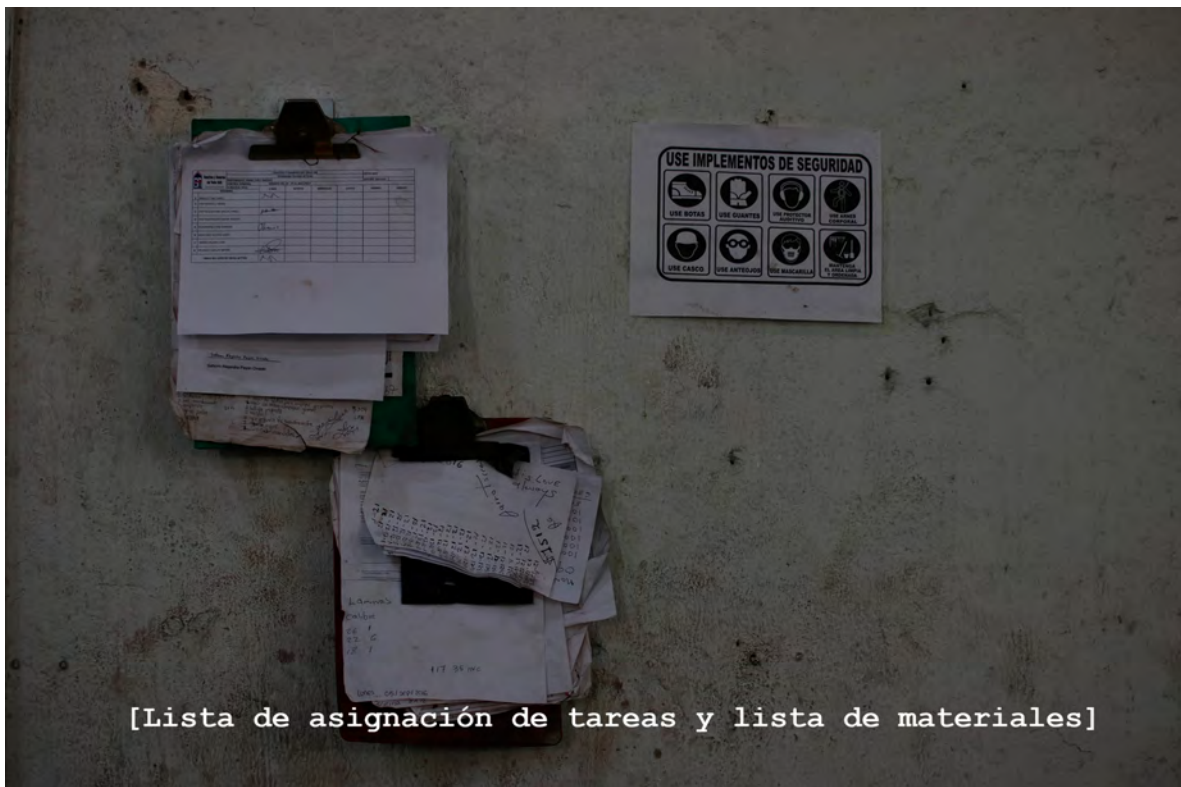
En todo caso, la lucha nunca terminó: solo cambió de forma. "No hay lugar para un guión original cuando el productor cree que tiene que dar todos los recursos", pensó en voz alta. Ya entrado en gastos, no estaba de más ir tras bastidor para pensar en la reintegración como una fabricación. Menos mal las posturas son versátiles: son creativas.



VOLVER
(UN AÑO DESPUÉS)

El caso es que le huía a la crisis. El caso es que le huía a las crisis en general. Mi propia capacidad para resolver problemas a veces se veía truncada: y eso que, a diferencia de mis interlocutores, tuve la posibilidad de ir a una universidad. De hecho, ahora que lo pienso, mi postura, incluso inconscientemente, reflejaba una tendencia de huida a las crisis laborales. Tal vez mi propia dificultad para adaptar mi postura a ciertos contextos laborales es lo que impulsó, ha impulsado e impulsa mi interés por este asunto. Tal vez mis dificultades propias me han generado una empatía inconsciente con aquellos que se enfrentan a algo similar: a aquellos que luchan. Tal vez, en últimas, la reintegración laboral sea un proceso crítico en sí mismo y por eso me interesa darle un rostro humano. Tal vez por eso volví donde, un año atrás, había escapado cuando me enteré de la crisis por la que estaba pasando la fábrica por la mala gestión del gerente anterior.

Volver hizo encontrarme algunas sorpresas. El gerente anterior, con quien había hablado hacía un año, ya no trabajaba en la fábrica: ahí el por qué del “anterior”. Ahora quien estaba al frente y con quien hablé el “segundo primer día” de campo era el gerente que anteriormente se desempeñaba como vendedor. Al inicio de “todo”, hace 6 años, la fábrica la conformaban 11 desmovilizados de las FARC y las AUC: el gerente anterior y el gerente hacían parte de ese grupo. Uno de esos desmovilizados murió y seis más (incluyendo al gerente y al jefe de manufactura anteriores) se retiraron de la fábrica porque, según los sobrevivientes, “no aguantaron el ritmo”. Esto implicaría que de los 8 empleados que tenía este escenario laboral para mi “segundo primer día” en la fábrica, tan solo 4 eran desmovilizados en su vida pasada (incluyendo al gerente): tres de las FARC y uno de las AUC. Otros dos operarios no-desmovilizados apoyaban la parte de manufactura (aunque uno de ellos saldría de la empresa dos meses antes de su cierre), más la auxiliar y la muchacha de salud ocupacional, en la parte administrativa. La contadora solía ir ocasionalmente, una o dos veces al mes, pero no hacía parte de la nómina.





Al entrar, el investigador observó algunas posturas de la parte de la fabricación de las piezas metálicas y de la parte administrativa que lideraría el gerente. Cinco operarios en la parte de fabricación y dos mujeres y un hombre en la parte administrativa. Todo parecía calmado, las máquinas estaban paradas y no había ruidos estremecedores más que el de una radio que nunca supo el investigador en dónde estaba ubicada. Dos de los operarios estaban descansando viendo sus celulares en la gran puerta: como notaría el investigador que lo hacían regularmente en cada descanso.

Así mismo, las listas de tareas y algunas tecnologías, ubicadas sobre la pared, recordaban inevitablemente la importancia de utilizar las técnicas y tecnologías de forma correcta: aunque la respuesta creativa de los trabajadores no fuera siempre seguir el ritmo. El horario laboral iniciaba a las 7:00 a.m. pero daba la impresión de que apenas se estaba empezando la jornada. Esta vez no hubo tiempo para ver más allá de estos asuntos, pues el gerente tenía una cita un par de horas más tarde y el objetivo fundamental del investigador

era retomar lo dejado, comentar sus aspiraciones, sus compromisos, dejar clara su postura:

El gerente:

(Enérgico, sentado)

Como gerente me ocupo de las relaciones con clientes, las ventas.

El investigador:

(Expectante, sentado)

¿Muy diferentes labores a las que desempeñaba en las ventas y antes en la manufactura?

El gerente:

(Más enérgico, de pie)

Claro, antes sabía hacer, ahora tengo es que vender, gestionar, salir...



Evidentemente, la postura del gerente era otra con respecto a la de los operarios de la parte de manufactura. Su postura respondía a otros ritmos porque su escenario laboral era

otro: le tocaba vender, gestionar, promocionar la fábrica. ¿Qué implicó su proceso de incorporación de ciertas técnicas y tecnologías para responder al ritmo de la manufactura? ¿Qué implicó su proceso de incorporación de ciertas técnicas y tecnologías para responder al ritmo de la parte administrativa? El tiempo pasó volando. El gerente se tenía que ir y todo quedó consignado en un apretón de manos que hizo que el investigador se preguntara por qué la mayoría de campesinos no aprietan tan fuerte cuando dan la mano: y eso que el gerente ya llevaba 10 años en la ciudad... Al salir, un Chente entrecortado que nunca supo dónde estaba, despidió al investigador con un verso definitivo y comprometido: "y volver, volver, volver (...);volver!".

Nota de campo No. 1

Ha pasado un año exactamente, bien curioso... Me sorprendió bastante cuando no vi al gerente anterior. Recuerdo que hace un año que lo conocí me pareció muy buena gente; recuerdo que yo estaba muy nervioso para ese entonces porque quería dar una buena impresión... Me sorprendió también ver menos personal. Hace un año había más gente en manufactura: ¿qué pasó?

Algunos de los muchachos me reconocieron de hace un año, en especial el gerente nuevo ;que antes era vendedor y operario! Ahora era el que "gestionaba todo lo de la empresa". El año pasado estaba en una máquina troqueladora y hasta me explicó cómo funcionaba y ahora con una ropa diferente y un cargo diferente se me presentó como el nuevo gerente. ¿Qué implicaciones tendrá para su proceso de reintegración laboral cambiar de un cargo más "físico" como el de operario a uno más "administrativo"? Porque lo que sí es cierto es que cada uno de esos cargos exige conocimientos distintos...

Y bueno, efectivamente, había menos personal, como el mismo gerente me lo confirmó. No profundizó mucho, pero me dio a entender que el gerente anterior salió por problemas en la gestión junto con el jefe de manufactura, pero que todo había quedado en buenos términos. Ahí recordé que el gerente anterior sí me había dicho algo al respecto y que incluso algo anoté de eso.

En definitiva, la fábrica la conforman ocho personas de las cuales la mitad son reintegrados, todos hombres: tres de ellos como operarios en manufactura y el gerente en la parte administrativa, además de otros dos operarios, la auxiliar y la muchacha de salud ocupacional. Según me dijo el gerente, cuando empezaron el emprendimiento, con el apoyo de la Agencia y Carvajal en 2011, eran 11 desmovilizados en proceso de reintegración; ahora solo quedan 4 de ellos que hasta hace un año eran 7: ¿qué ocurrió? ¿Por qué después de tantos años, en donde uno supondría que hay adaptación al trabajo, muchos

de los reintegrados salieron? ¿Dificultades en el proceso de reintegración?

Por supuesto que no iba a preguntar eso en una primera visita. Pero según me dijo el gerente, dado que la fábrica es un emprendimiento conjunto en donde cada uno de ellos es socio, quienes salieron lo hicieron por mutuo acuerdo: "porque era lo mejor".

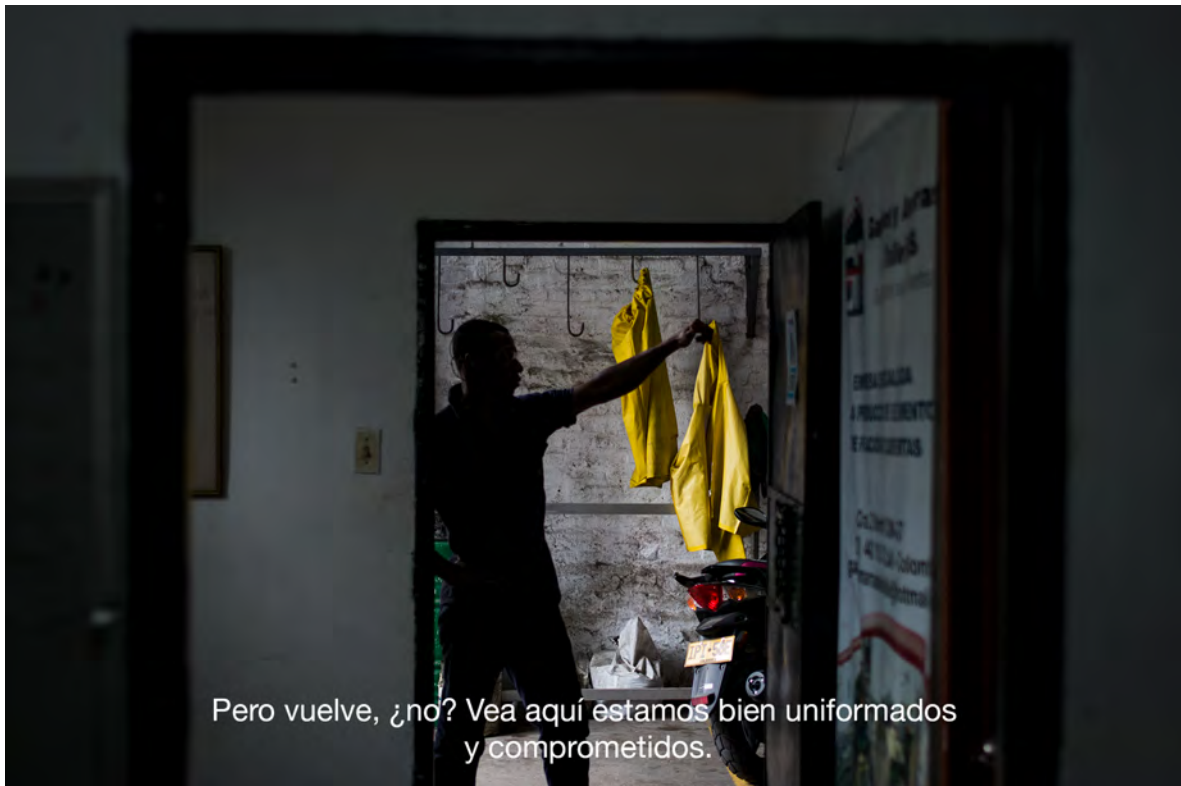
Luego de hablar con el gerente, le expresé mi interés de comentarles a todos y todas el por qué de mi visita. Así, todos y todas se reunieron en la pequeña sala que hace las veces de área administrativa y les comenté que estaba haciendo una investigación sobre reintegración laboral, etc.

Un año atrás el gerente anterior me expresó que cualquier persona era bienvenida, pero que era importante que contribuyera a su proceso porque mucha gente había ido sin dejar nada: algo así como una economía moral de esa pequeña multitud como condición para los "visitantes". Como ya sabía esto, en mi presentación dejé claro que, además de ocupar un lugar de investigador, me interesaba apoyar la parte administrativa desde el mercadeo, la visibilización de la fábrica, etc. Ante eso, la reacción fue positiva aunque con algo de sarcasmo alguien por ahí dijo como "pero vuelve, ¿no?".

Ya en más confianza, hablé un rato con los muchachos de manufactura y me llamó mucho la atención una situación en donde dos de los reintegrados estaban doblando un plástico largo y entre risas dijeron algo como "así como en el campamento en el monte". ¿Qué tanto de lo que aprendieron en "el monte" es útil o no para su reintegración laboral? ¿Qué tanto de lo que aprendieron antes de estar en "el monte"? ¿Qué tanto de lo que aprendieron con la Agencia? ¿Qué tan fácil o difícil fue para ellos aprender a manejar una máquina, a trabajar en equipo, a manejar un computador o hacer ventas, estas dos últimas actividades en el caso del gerente? ¿Qué tanto tiene que ver el proceso institucional en sí en esos aprendizajes? ¿Qué tanto tiene que ver el proceso cotidiano-práctico en sí en esos aprendizajes? ¿Será que

estamos sobrevalorando el concepto de re-integración? ¿Acaso no hacen parte?

(18 de abril de 2017).



Pero vuelve, ¿no? Vea aquí estamos bien uniformados y comprometidos.

CAPÍTULO II

EN LA LUCHA, EN LA ADMINISTRACIÓN: DIEZ MIL GANCHOS, VEINTE MIL AMARRAS

Todo estaba listo. El camión que despacharía la orden ya estaba parqueado en posición para cargar. La producción final de ganchos y amarras yacía cerca de la gran puerta dentro de un montón de cajas de cartón listas para ser despachadas. Para ser más exactos, se trató de una orden de diez mil ganchos de 55 mm y veinte mil amarras metálicas. Los ganchos estaban empacados en 20 cajas con 500 de estas piezas metálicas cada una. Las amarras estaban empacadas en otras 20 cajas con 1000 de estas piezas metálicas (amarradas en 20 grupos de 50) cada una. Contando el momento en el que llegó la orden del pedido, un martes en la mañana, y la ubicación de la última caja sobre el piso, la fabricación de esos diez mil ganchos y veinte mil amarras tomó tres semanas, una semana más de lo esperado, un jueves en la tarde.



Nota de campo no. 2

La lógica de la reciprocidad me indicaba que debía llevar "algo", además de mi propia postura. Lo que pasa es que mi postura hasta el momento no ha aportado más que presencia extraña y externa. Ya llegará el momento en que aporte, no quiero ser solo el que va a extraer información y se va: ellos ya han tenido bastante de eso. Entonces, bueno, llevé unos pandebonos y un jugo de naranja para el break de las 10:00 a.m. para compartir con todos.

En esas, mientras servía el jugo, observé una cartelera en donde estaban consignados los cumpleaños de todo el personal. Como raras veces pasa en estas circunstancias, me percaté de que hay tres meses en donde nadie cumple, por lo menos ahí, en ese escenario laboral: enero, junio y noviembre. ¿Qué pasará esos meses? Cada cumpleaños, cada fecha, es un lugar que ocupamos en el mundo, en el espacio-tiempo, es un cúmulo de relatos que nos recuerdan una paradoja inevitable: que estamos vivos pero inevitablemente más cerca de la muerte.

Entonces, en medio de esas reflexiones pensé, "falto yo", ya casi, en mayo, cerca de junio. ¿Debo tener un lugar en la cartelera? ¿Debo tener un lugar ahí en la empresa? Seguramente, así será. Con el paso del tiempo el lugar que uno ocupa cambia, se resignifica, se reacomoda, se tiene que reacomodar, es que los escenarios no son estáticos. Ahora soy el investigador "del Icesi" y a veces "el profe", mañana Juan David, y pasado "el que nos ayuda con la promoción de la empresa".

Ya comiendo y compartiendo en el break, pregunté por personas que aparecían en la cartelera, que tenían un lugar, pero no estaban presentes. "Fueron alguna vez", me dijo el gerente, pero ya no están. Sin embargo, ahí están, consignados, nadie los ha borrado de la memoria, alguna vez fueron operarios, gerentes, jefes de manufactura. Ahora quién sabe, serán vendedores, domiciliarios o gerentes en otras empresas.

*La historia nos recuerda quiénes hemos sido, somos y seremos.
Eso refleja esa cartelera, así como lo refleja un pendón
gigante a la entrada de la empresa en donde se describe la
película de "nuestra vida empresarial desde nuestros inicios,
hasta lo que somos y tenemos ahora" ...*

(22 de mayo de 2017)

SEGURIDAD **("EN SUS CUBIERTAS")**

Fíjese que una de las líneas de intervención del proceso de reintegración es la seguridad. Más precisamente, la prevención de la victimización y la reincidencia de las personas desmovilizadas "por medio de la promoción de factores protectores y a partir del fomento del conocimiento de las acciones pertinentes en los casos en donde se ve amenazada su seguridad" (ARN, 2017). En pocas palabras, se busca que el desmovilizado no "caiga" en las manos de otro grupo armado ilegal o de algún acto vengativo en contra de su vida.

Para que este objetivo se cumpla, otra de las misiones constitutivas de todo proceso de reintegración es que los desmovilizados realicen alguna actividad productiva legal que no solo revitalice su economía doméstica, su bolsillo, sino también su economía moral. Para ponerlo en términos de Thompson (2000 y 2014) y Scott (2008), para un desmovilizado el trabajo es una "recarga" moral porque lo dota de agencia para resistir frente a la ilegalidad, por un lado, y frente al estigma, por otro lado: para no dejarse "caer" en la tentación de reincidir en algún grupo armado o de actuar ante algún acto discriminatorio en su contra que pueda amenazar su seguridad.

Así que un desmovilizado con trabajo, ¡pisa duro, carajo! Un desmovilizado con trabajo comienza a coger ritmo. No es lo mismo tener que decir "mucho gusto, soy desmovilizado y estoy buscando trabajo" a decir "mucho gusto, soy desmovilizado y estoy trabajando (...)". Trabajar, per se, es bueno para el desmovilizado porque lo hace sentirse parte de algo:

imagínese tantos años en un grupo armado siendo parte de (Mesa, 2017). Trabajar le demanda al desmovilizado seguir asumiendo una disciplina que le fue ineludible para la "ilegalidad" y que ahora lo es también para la "legalidad" (Bourgois, 2010). Pero es bueno sobre todo porque permite que el desmovilizado se desenvuelva con mayor facilidad en los diversos ámbitos de su vida cotidiana (familia, comunidad, Estado) sin que "caiga" en la inseguridad y el estigma (Nussio, 2013).

El desmovilizado que trabaja, pues, "no le debe nada a nadie". Puede, por sí solo, al menos parcialmente en un principio, luchar. De ahí la urgencia que representa la reintegración laboral al ser uno de los ejes más importantes del proceso. Pero ojo: no basta con trabajar. Hay que mantener el trabajo, por eso el acompañamiento es vital. Un desmovilizado que está en crisis en su trabajo o lo pierde, se desmotiva, pierde esa carga moral, pierde el ritmo, deja de luchar.

Ahora piense no en el desmovilizado que trabaja sino en el que, además, emprende. "Es que no hay nada como decir que uno es lo que es, un desmovilizado, socio de su propia empresa", como diría el gerente en repetidas ocasiones. Imagínese entonces un grupo de desmovilizados de grupos armados de polos opuestos que crearon su propia empresa en Cali y que pasaron por un montón de crisis pero que después de seis años siguen en la lucha, sin perder el ritmo. Esta es la historia de ellos, de un grupo de desmovilizados que luchan, que no se varan, que siguen a pesar de la adversidad.

La historia termina (¿o apenas empieza?) con una empresa liquidada por decisión de una junta directiva. Pero, un momento, vamos a 2010 primero. La historia empieza así, o bueno, así la cuentan ellos. Un día cualquiera a finales de 2010 el en ese entonces administrador de un negocio de arreglo de equipos de cómputo (ahora gerente) recibió una llamada de parte de la agencia. Para ese momento él se encontraba a mitad de camino con su proceso de reintegración y había sido seleccionado junto con otros veinte desmovilizados para hacer parte de un proyecto de emprendimiento del que todos serían socios como parte del

proceso de reintegración laboral. Dentro de los seleccionados se encontraban también los ahora operadores y el jefe de producción, que también estaban en pleno proceso.

Una vez reunidos, desmovilizados de todos los grupos armados, de todas las procedencias, todos hombres, fueron sensibilizados frente al proyecto. La idea era que seleccionaran entre diez y quince desmovilizados que ya hubieran cumplido con parte del proceso, y que cumplieran con ciertos perfiles y competencias, para crear, organizar y administrar dos tipos de fábricas: un lavadero de carros y una productora de piezas metálicas para fijación de tejas. En la medida en que los desmovilizados conocieron los tipos de empresas, según sus intereses seleccionaron en cuál realizar su proceso de reintegración laboral. Unos prefirieron el agua y otros el metal. Para el caso de la fábrica productora de piezas metálicas para fijación de tejas fueron once los seleccionados finales, seis ex paramilitares y cinco ex guerrilleros.



Ya entrado el 2011, los once desmovilizados prepararon su viaje al emprendimiento. De ese modo, con el apoyo económico de la agencia y también de varias empresas e instituciones vallecaucanas -entre las que vale destacar la Fundación Carvajal- recibieron una serie de capacitaciones frente al manejo operativo de las máquinas para la producción de esas piezas metálicas para fijación de tejas: ganchos y amarras. Arriba puede ver una de esas capacitaciones en donde cinco de los once socios estaban aprendiendo a hacer amarras en ese entonces. ¿Y los otros seis socios? Quién sabe: tal vez estaban aprendiendo a hacer los ganchos. Qué interesante es ver esta foto, que hace parte de los archivos de la fábrica (como las otras en blanco y negro en este capítulo), para pensar en los que ya no están, ¿no? De esos cinco socios que aparecen en esa foto solo siguieron dos en la fábrica hasta antes de ser liquidada. Calma. Ya sabrá de cuáles se trata. Y claro, ya verá por qué se cerró este sueño.



Poco a poco, mientras los socios se capacitaban, el escenario de esta historia, la bodega de 100 m² en el norte de Cali, fue tomando forma de fábrica. Comenzaron a llegar las tecnologías. Por un lado, las máquinas del área de producción: la troqueladora, la guillotina, la inyectora, y la vulcanizadora. Por otro lado, las máquinas del área administrativa: los computadores, las impresoras, y el mobiliario de las oficinas. Comenzaron a llegar, además, los protagonistas de esta puesta en escena. Arriba puede ver a la mayoría de protagonistas encarnando una postura todavía con pocas capacidades técnicas para afrontar la fabricación de sus productos: sin uniformes, botas industriales, pero además sin saber-hacer un gancho o una amarra: sin luchar en ese ámbito. La reintegración laboral, igualmente, en pleno proceso de fabricación. Puede ver también al capacitador que los acompañó por un año más -y que se encargó de apoyarlos en la gerencia- y a una de las antagonistas de esta historia: la troqueladora o, como dirían los operadores, "la mocha dedos". ¡Pero ni esta antagonista paró la lucha!



Los repertorios simbólicos de la fábrica también comenzaron a tomar forma. "¿Qué producimos? ganchos y amarras. ¿Cómo se debe llamar la fábrica? ¡'Ganchos y Amarras'!". Así que los socios crearon el logo de su fábrica porque "de entrada los clientes deben saber lo que hacemos, ¿cierto profe?" Exclamó uno de los creativos encargados de hacer el logo, el jefe de producción. Por supuesto que la promesa de valor no podía faltar. "¿Para qué son los ganchos y las amarras? Para fijar las tejas en los techos para que no se caigan y generen accidentes. ¿Cuál debe ser el slogan de Ganchos y Amarras? 'Seguridad en sus cubiertas'".



Qué curioso, ¿no? Los socios producían piezas metálicas que generaban seguridad para las cubiertas, prácticamente la misma promesa de valor de la reintegración laboral en sí misma: aquello de coger ritmo gracias a estar trabajando. Si los ganchos y las amarras fijan las tejas para que no se caigan, la experiencia de producirlas día a día "fija" a los socios para que no se "caigan", no se desmotiven, no pierdan

el ritmo de esta vida urbana, de esos múltiples escenarios que les plantean un montón de problemas. Aunque hoy después de tanto tiempo, ¿será que debido a que se "cayó" lo de los ganchos y las amarras se "caerán" los socios y dejarán de luchar? Ya veremos.

El caso es que arriba puede ver a la mayoría de protagonistas ya en 2012 ad portas de inaugurar la fábrica un 26 de octubre. Se nos "crecieron" los socios, ya sus posturas podían afrontar lo que se les vendría, o bueno, por lo menos cuatro de ellos seguro que sí.

Ahí estaban uniformados, aunque parcialmente porque tiempo después ellos mismos, ya sin la capacitación externa, se percatarían de la importancia de incorporar un uniforme que les brindara mayor seguridad para evitar más accidentes y que también hiciera ver mejor a la fábrica, "por eso de que nos visite algún funcionario, uno nunca sabe", diría el gerente. Ahí estaban, pues, resolviendo problemas, listos para conocer lo que es luchar en ese escenario.

Abajo están los protagonistas de esta historia, los que quedaron, los que sobrevivieron a las crisis y las siguieron afrontando día a día con sus posturas ya con más recorrido, con más pericia. Aquí están celebrando el quinto y último aniversario de fundación de la fábrica que para ellos era sexto "porque el 2011 también cuenta". Aquí están los socios: el gerente, el jefe de producción, el operario H y el operario Y (de izquierda a derecha). También están dos empleados más: el operario J y la auxiliar contable y administrativa. Ahí está la placa conmemorativa que reza: "Empresa asociativa dedicada a la elaboración de elementos de fijación". Está también el muestrario de todos los tipos de ganchos y amarras que producían.



En el proceso de producción de ganchos y amarras había que planificarlo todo “para que se pueda cumplir”. Dado que en general no había un único pedido, sino varios simultáneamente, se buscaba ir proyectando el cumplimiento de las órdenes de forma parcial: tantos ganchos para tal empresa, tantos para tal otra, tantas otras amarras. Así mismo, la cantidad de órdenes no era estable a través de los meses: había meses en donde “es más bien tranquilo” y otros en donde “hay mucho camello”, pero igual todo era una lucha: con la administración del negocio, con los compañeros de trabajo, con los clientes, ¡hasta con las máquinas! Cada cosa tenía su ritmo con el que había que luchar.

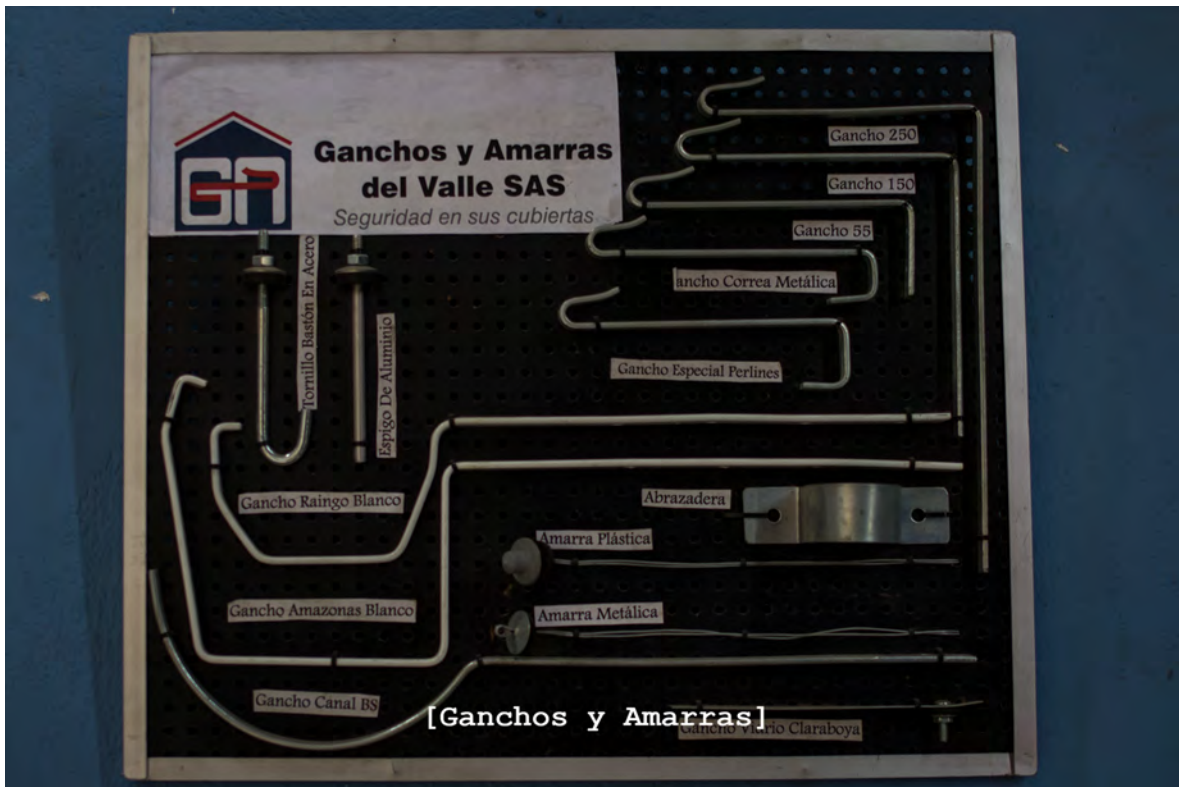


¿Cuántos aniversarios más nos quedarán?



Los que nosotros hagamos posibles.

Un martes cualquiera, en la mañana, por ejemplo, llegó una orden nueva para producir diez mil ganchos de 55 mm y veinte mil amarras metálicas. ¡Hacia dos meses no llegaba una orden tan grande! En este caso, la proyección de entrega era entre ocho y diez días. Lo primero que se debía hacer en casos como estos era comprar los materiales que eran llevados por un proveedor. Para producir ese tipo de gancho se requieren platinas de seis metros. Para producir ese tipo de amarra se requiere alambre, plástico molido y caucho. Cuando llegaba la materia prima, el jefe de producción debía distribuir al personal del área en ciertas tareas para la fabricación de las piezas, primero de los ganchos y luego de la amarras (en momentos pasados en donde había más personal, se hacían simultáneamente varios pedidos).



Aquí la producción era en línea: más bien, en "U". En este caso el operador J se ubicaba en la primera troqueladora que iniciaba la "U", el jefe de producción en la segunda y el operador H en la tercera que hacía la curva de la producción. El operador Y por su "marca", por su accidente, ya no podía operar este tipo de máquinas, de modo que se ubicaba en una

de las mesas en donde se encargaba de empacar las piezas que ya estaban listas. En dicha mesa se cerraba la "U".



Aquí se hace el primer corte de la platina, ¿me entiende?

La troquelación, fundamentalmente, es una operación mecánica que consiste en realizar dobleces o agujeros en chapas de metal, láminas de plástico, papel o cartón. En el caso de esta fábrica, había tres máquinas troqueladoras manuales. Estas troqueladoras, que son versátiles y se manejan individualmente, admiten cualquier tipo de troquel para perfiles de aluminio, y tienen un recorrido de 0 a 130 mm.



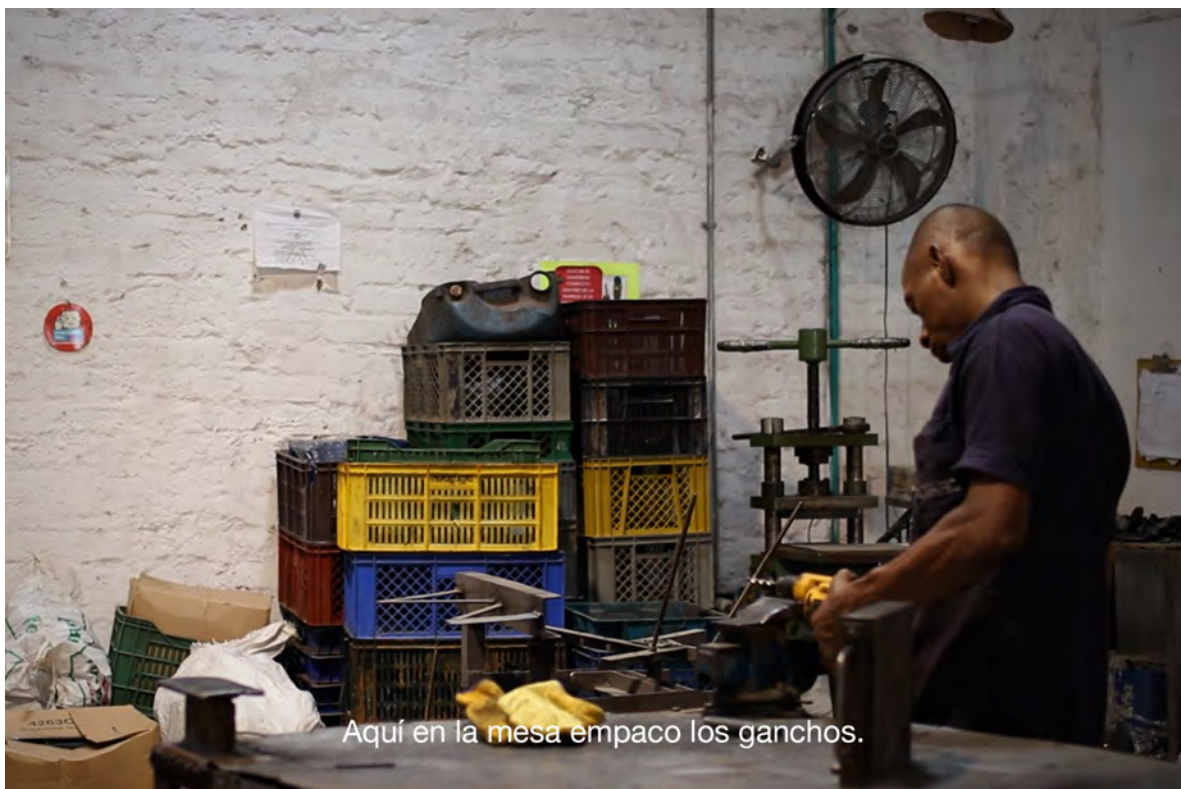
Ya cuando se corta la platina, yo aquí le hago el primer dobléz.



Cuando el gancho ya tiene el dobléz No.1, yo le hago el No.2.

Dado que los ganchos que se iban a producir en esta orden eran de 55 mm, solo requerían tres procedimientos: corte,

doblez No.1 y dobléz No.2. Hay ganchos de mayor complejidad que implican cinco o más procedimientos, como por ejemplo: corte, dobléz No.1, dobléz No.2, perforación, y dobléz No.3. Curiosamente, los ganchos que requieren más procedimientos son más baratos que los de 55 mm. La razón, según el gerente: los de 55 mm son más largos y eso hace que requieran más materia prima. Mientras que de una platina de seis metros para gachos de 55 mm salen 12 piezas, para el otro tipo de gancho salen 25. El valor, pues, lo definía la materia prima más que el trabajo implicado en la producción de un producto final. ¡Ay el mercado! ¡Ay qué lucha!



LA GESTIÓN ***(LA LUCHA EN LA ADMINISTRACIÓN)***

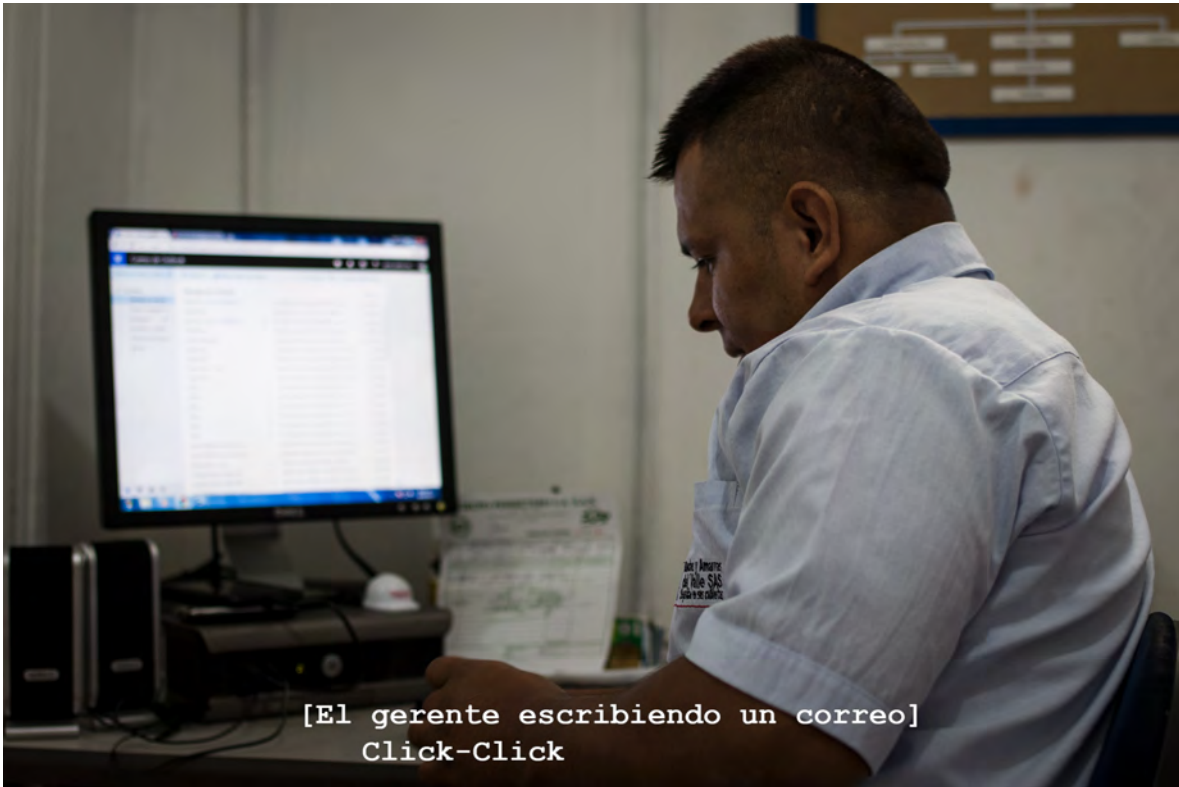
El profe llevaba dos meses asistiendo a las jornadas de la empresa y le pareció prudente comenzar a mirar a través de la lente. ¿Cómo registrar las posturas respondiendo a los ritmos? ¿Cómo dar cuenta, por ejemplo, de las posturas luchando con la gestión, el manejo de las máquinas, el trabajo en equipo, la presentación de la postura y la

calidad, a través de la imagen? ¿Cómo dar cuenta de la resolución creativa de problemas?

Ráfaga tras ráfaga el profe comenzó a registrar el proceso desde diferentes planos. Si la narrativa tiene que ser la de la postura luchando, entonces los encuadres debían dar cuenta del movimiento corporal, de los gestos, de la fuerza, del agotamiento, de la interacción postura-técnica-tecnología. Aquí las manos eran protagonistas al igual que los rostros y las piernas. Claro está, el ritmo de tal o cual máquina, por poner un caso, demandaba que unas partes del cuerpo fueran más protagonistas que otras. En el troquelado, por ejemplo, las piernas pisaban los pedales, las manos movían las piezas metálicas y la mirada ubicaba, no fuera a ser que se moche un dedo como el operador Y la otra vez.

Las fotos, pues, son un registro estático que junto con palabras brindan movimiento. Una foto de una postura luchando, respondiendo al ritmo, junto con palabras, es como una cinematografía muda: nos transporta al momento a través de la imaginación. Si no hay sonido, los imaginamos, nos ponemos en ese lugar. Aquí la experiencia juega un papel fundamental porque llena vacíos y vacía llenos. Solo imagine una máquina que ejerce una presión capaz de romper dedos. Piense que uno, en condiciones normales, no va a querer que eso pase (o vuelva a pasar). Ahora fíjese que esa persona día a día se sienta a trabajar por horas: se necesita un poco de confianza en la tecnología, si no la vida laboral no sería llevadera.

Como era prudente mirar a través de la lente, el profe comenzó registrando al gerente que estaba sentado en su puesto de trabajo, tecleando, escribiendo un correo: viendo las teclas, luego el monitor de su computador, viendo las teclas, "cordial saludo". Tras varios índices chocando con la tecnología y miradas hipermétropes, el gerente cerró la ventana y se fue al escritorio en donde estaban consignadas un montón de carpetas y archivos de trabajo. En ese momento llegó una orden de un cliente importante por diez mil ganchos de 55 mm y veinte mil amarras metálicas:



El gerente:

(Feliz, sentado)

¡Uy! Camello es lo que tenemos. ¡Hace dos meses no teníamos una orden así!

El profe:

(Sorprendido, de pie)

¡Excelente! Buena noticia. ¿Cómo es el proceso?

El gerente:

(Preocupado, mirando la orden)

¡Ay juemadre! ¡Lo necesitan para dentro de ocho días! Por ahora mandar a comprar el material y terminar una orden que tenemos atrasada para empezar ésta lo antes posible. ¡Empezó esta luchadera!

De inmediato el gerente le dijo a la auxiliar contable y administrativa que llamara al proveedor para pedir los materiales. Luego, bastante afanado, fue a la máquina troqueladora en donde estaba el jefe de producción para

mostrarle la orden. Todo indicaba que los materiales llegarían en 24 horas.



Afán. Estrés. Un nuevo problema. Las troqueladoras iban a toda marcha para terminar la orden atrasada. Mañana a esta hora esas troqueladoras debían estar cortando y doblando platina para otro cliente. Pedal, golpe, corte, pedal golpe, corte a cargo del operador J. Pedal, golpe, dobléz No. 1, Pedal, golpe, dobléz No. 1, a cargo del jefe de producción. Pedal, golpe, dobléz No. 2, Pedal, golpe, dobléz No. 2, a cargo del operador H. Caja, empaque, caja, a cargo del operador Y.

La fábrica estaba toda marcha: los socios estaban luchando a toda máquina. La auxiliar contable y administrativa "quemando teléfono". El gerente, por su parte, se había ido a gestionar esos materiales rápido porque "cuando uno va le despachan de una". Cogió su casco, se lo puso, se montó a su moto: motor encendido, adiós. Lo que no se iba a imaginar el gerente era que una de las troqueladoras en pleno concierto de corte y dobléz iba a pedir incapacidad. ¡Pum! Se paró esta joda,

¡cuidado con los dedos! Risas nerviosas en el área de producción. ¿Y ahora? ¿Qué va a pasar con esa orden de diez mil ganchos de 55 mm y veinte mil amarras metálicas? Afán. Estrés. Un nuevo problema. A luchar.



Inicia una jornada laboral más en la vida del gerente. Pero, un momento, ésta no es una jornada más: hoy es un día especial. Mientras el gerente termina de escribir un correo a uno de sus clientes, sus compañeros de trabajo lo esperan ansiosos para celebrar el quinto aniversario de su empresa. Ya todo está organizado. Hay globos de todos los colores en las paredes, comida, un pastel y varias sillas amontonadas alrededor de la placa conmemorativa que reza: “empresa fundada el 26 de octubre de 2012”. Han pasado 5 años desde que el gerente junto con otros desmovilizados fundaron la empresa: “se pasó volando el tiempo”, replican una y otra vez los asistentes a la celebración. Han pasado 10 años desde que el gerente, en ese entonces guerrillero, se desmovilizó. Han pasado 17 años desde que el gerente, en ese entonces campesino, decidió ingresar a las FARC. Ha pasado el tiempo y son muchos los recuerdos.



¡Juegamos globos no se quedan quietos!

Empezaba el siglo XXI y la incertidumbre del mundo estaba puesta en los impredecibles cambios tecnológicos. En el campo colombiano, lejos de esas preocupaciones, la incertidumbre era otra: el conflicto armado. Así, entrado el año nuevo iniciaba una jornada laboral más en la vida de Jimmy, un joven campesino de 15 años proveniente de El Bordo, en el departamento del Cauca. Jimmy vivía en ese entonces con sus padres y hermanas en una pequeña finca ubicada en la zona rural dispersa de ese municipio. Como pasaba con muchos jóvenes campesinos de ese entonces, Jimmy dejó de estudiar y se dedicó a trabajar con su padre en una finca cercana de una tía suya. En esa finca, padre e hijo cultivaban café y se pasaban los días “cruzando los dedos” para que el precio de este fruto estuviera por las “nubes” cuando correspondiera la cosecha. Eran tiempos difíciles y Jimmy tomó una decisión que cambiaría el rumbo de su vida:

Todo era como impredecible. Uno cultivaba pero eso no se sabía qué iba a pasar. Pero lo tenaz definitivamente era la guerra, era fregado. Allá los que mandaban eran los guerrilleros, ya sabe, las FARC. Casi todas las semanas hacían asambleas con todos los habitantes de la comunidad rural en donde comentaban sus ideas y todo eso. Al final de cada asamblea ellos decían que los que quisieran hacer parte del grupo se quedarán. Yo me quedé un día, me convencieron. Tenía 15 años, era muy joven.

Así es. Un día cualquiera Jimmy se unió a las filas de las FARC. Cansado de luchar contra esa incertidumbre desde su postura como joven campesino, se

convenció de que lo suyo era la guerra desde otra postura, la lucha armada, pues como civil tuvo que padecerla todos los días, de todos modos. Su familia no lo podía creer, pero al final tuvieron que aceptar esa dura realidad. Como campesino seguía órdenes: las de su padre. Como guerrillero quería dar órdenes, tomar decisiones y tener gente a su cargo: siempre le gustó asumir el liderazgo. Su postura como líder, pues, se fue moldeando desde lo más profundo de la selva caucana.

Con esa expectativa rondando por su cabeza, Jimmy, como cualquier guerrillero joven, empezó siguiendo órdenes, sin poder tomar decisiones y estando a cargo de camaradas con más experiencia. De igual modo, vivió en carne propia la cruda guerra con el ejército en el contexto de la política de “Seguridad democrática” que se comenzó a implementar desde 2002: justo dos años después de que ingresó al grupo armado. Las cosas en la guerrilla no iban a ser tan fáciles para este soñador y él lo tenía más que claro. Para lograr alcanzar una posición de liderazgo tenía que luchar, ganarse un lugar, tener paciencia y, sobretodo, sobrevivir, hacerle frente a las balas y a las bombas inmersas en la guerra:

Cuando yo llegué a la guerrilla me tocaba hacer de todo, como a todos, más uno estando joven y sin experiencia (...) A mí me gustaba era como liderar, tomar el mando, esa era mi meta. Claro que eso no fue de inmediato porque uno entra con un rango de raso en donde le toca aprender de la guerra, los ideales del grupo y también aprender a convivir con los demás (...) Lo jodido era que uno aprendía todo eso, pero un día cualquiera una bala te jodía y hasta ahí mijo.

Así me lo recuerda Jimmy mientras está sentado con la tranquilidad de saber que ya no habrá más balas o bombas en su vida, aunque con la preocupación ya incorporada de una persona que debe estar al frente de una empresa: su propia empresa. Hasta hace poco Jimmy, contra todo pronóstico, fue gerente y socio fundador, junto con otros desmovilizados, de una microempresa ubicada al norte de Cali. Ni su familia, ni sus amigos y tampoco los funcionarios encargados de su reintegración pensaron que él llegaría a ser gerente y menos de una empresa de la que era socio. Esa falta de expectativas de sus cercanos no obedecían a un desconocimiento de sus capacidades; más bien, la falta de expectativas tuvo que ver con que ninguno de sus cercanos pensó que Jimmy lograría salir con vida de ese terrible conflicto al que decidió ingresar para luchar.

Vaya dilema el que tuvo que enfrentar Jimmy, así como los miles de desmovilizados en Colombia que dejan las armas y tienen que seguir luchando como civiles para conseguir un trabajo digno. Por un lado, vemos su voluntad y de lo que son capaces estos sujetos que además tienen mucho que ofrecer. Sin embargo, por otro lado, vemos cómo deben enfrentar el estigma: un fantasma que los persigue por años, tal vez toda su vida. Sus cuerpos, pues, llevan una doble marca: los conocimientos que adquirieron en el grupo armado y que pueden ser útiles en su nueva vida y las marcas de la guerra. Sus cuerpos son

lugares de memoria, así sus relatos: sus posturas encarnan las tortuosas luchas por las que han tenido que pasar.

Surge, en este punto, una pregunta relevante a propósito de esta discusión: ¿cómo abordar el cuerpo, y sus marcas, etnográficamente, para poder construir una narración de trayectoria de la postura? ¿Cuál es la relevancia de la imagen en ese sentido? Esto sostiene Mora (2009:15):

Si bien, en general, la relación del investigador con su objeto es la de quien está excluido del juego real de las prácticas que analiza, las sensaciones y vivencias corporales que pueden ocurrir al poner el cuerpo en la práctica estudiada, son una fuente de información nada desdeñable y se pueden volver cruciales para comprender las experiencias de quienes sí forman parte por completo del campo que estudiamos.

Con esta preocupación latente, opté por dos caminos metodológicos para incursionar en una sociología y una antropología de la postura, desde la postura. Por un lado, una sociología carnal que subyace de una preocupación por la objetivación participante (Bourdieu, 2008; Wacquant, 2006), como lo expliqué en el primer capítulo: la necesidad de poner mi propia postura en escena en la interacción cotidiana de la fábrica en plena lucha, en la resolución de problemas. Para ello, como es visible a lo largo de este trabajo, estuve implicado en las labores de la empresa: especialmente, en el área administrativa con la promoción y el mercadeo de Ganchos y Amarras.

Por otro lado, una suerte de “confrontación” observada y guiada de mis interlocutores con sus propias posturas (que incluyo en este trabajo, en esta sección, para el caso de Jimmy). Para ello, le pedí a Jimmy, por ser mi interlocutor principal en esta lucha, que seleccionara un conjunto de fotografías de él mismo, con un único criterio: debían ser fotos suyas de cinco años para atrás (que era el tiempo que llevaba fundada la empresa). Por tanto, me interesaba confrontar esa postura de Jimmy antes de ser gerente, vendedor e incluso operador de manufactura.

En este punto, en la selección del interlocutor de sus propias fotografías, jugó un papel preponderante la disposición consciente de su postura: esto es, la capacidad de reconocer los cambios en su postura a través del tiempo y en esa medida seleccionar “escenas” que le permitieran confrontarse (Castro, 2016; González, 2013). Como complemento, seleccioné un conjunto de fotografías tomadas bajo mi propia mirada para evidenciar la postura del Jimmy gerente y confrontarla con el Jimmy de “antes”.

Aquí el papel de la imagen, como una preocupación de la antropología visual, es doble también (y esto aplica para todo el presente trabajo). Por un lado, permite observar para reconocer: lo que han dado en llamar, “objetivación observada”

(Wacquant, 2006). Por otro lado, permite encuadrar la postura en un momento dado para confrontarla después y darle sentido: es decir, la imagen-del-cuerpo y el cuerpo en sí mismo, como documento, como archivo, como dato (Fassin y D'Halluin, 2005; Lara, 2005; Pink, 2001; Pylvänäinen, 2012). Aquí soy abierto en reconocer la influencia que tuvo en mí la obra del documentalista Joshua Oppenheimer en donde, a través de un ejercicio similar, confronta a sus personajes en sus puestas en escena: los hace reflexionar sobre sí mismos ubicándolos frente a una pantalla en donde se están proyectando algunas escenas clave donde aparecen. Aquellas magníficas y pertinentes obras, que además retratan la vida de actores del conflicto, son: *"The Act of Killing"* (2012) y *"The Look of Silence"* (2014).

Una vez listas las fotografías seleccionadas por Jimmy, de sus posturas pasadas, y por mí, de sus posturas más recientes (como gerente, para ser más exacto) fuimos al laboratorio de fotografía de la Universidad Icesi para hacer el ejercicio. La idea era poner a Jimmy frente a la cámara, en un espacio silencioso y tranquilo, mientras confrontaba su propia postura a través de las imágenes. El registro audiovisual me permitió reflexionar, precisamente, en torno a la idea de postura, cuerpo y memoria en la trayectoria de Jimmy y darle sentido a su capacidad de resolución de problemas como una respuesta de la experiencia situada (con lo que se tiene a la mano) pero también como una disposición que viene resultando por sus experiencias pasadas (por su trayectoria como campesino, como guerrillero, como desmovilizado en proceso de desmovilización, etc.).

De este ejercicio resultaron tres reflexiones: a) la lucha pasada versus la presente que es visible en los cambios corporales (el peso, las arrugas, algunas canas, entre otros) y las marcas de "guerra en la fábrica" evidentes en las fotografías; b) el sentido que le da Jimmy, a través de su relato, a lo que vio en esa sesión de confrontación; c) la lucha, en el marco del proceso de reintegración y posterior a éste, como experiencia situada de acción creativa y como trayectoria.

"¡Antes era muy flaco!" Replicó una y otra vez Jimmy mientras veía algunas de sus fotos. El ritmo -en su paso de campesino a guerrillero, de guerrillero a desmovilizado y en sus múltiples cargos en la empresa- fue distinto en cada escenario, así su postura. "Siendo operario me tocaba hacer más, ahora es tomar decisiones en el computador". Jimmy encontró sentido en sus cambios evidentes, particularmente en su peso corporal, observados en las fotografías, a través de lo que hacía antes de ser gerente en contraposición con lo que hacía siendo gerente. Antes de ser gerente, Jimmy, en su concepción, "hacía" más porque las labores que desarrollaba y los problemas que solucionaba (pensemos en el Jimmy campesino, guerrillero e incluso el operador de manufactura) demandaban una postura más imbricada en el movimiento: la siembra, el andar y el fabricar. Más recientemente, también en su concepción, "hacía" menos no porque hiciera menos (pensando en tiempo socialmente invertido en el trabajo) sino porque las labores que desarrollaba y los problemas que solucionaba como

gerente demandaban una postura menos imbricada en el movimiento: estar-sentado-tecleando.



Este fragmento de la confrontación de Jimmy con su propia postura me hace pensar en Ingold (2013) y su propuesta de “*making as knowledge*” (algo así como “hacer como forma de conocimiento”). Lo que nos propone el autor es que la clásica división cartesiana de hacer/pensar en términos de lo corporal/lo mental o lo físico/lo intelectual se agota cuando comenzamos a reconocer que la experiencia de hacer, lo que sea, es una forma de conocimiento en sí misma. Es decir que el conocimiento se elabora como una experiencia: pensar, en el escritorio o debajo de un árbol, es también hacer. Lo que va a ser distinto entre el hacer-cómo-el-movimiento y el pensar-hacer es la imbricación de la agencia en la configuración de “ambientes” (como los llama el autor): o como los denomino yo, escenarios. En otras palabras, el hacer-cómo-el-movimiento es lo que hace posible no solo la existencia de múltiples escenarios en la vida cotidiana sino también su *dinámico* cambio social.

En ese punto Ingold (2013) retoma el caso de cuatro oficios para explicar su argumento: la antropología, la arqueología, la arquitectura y el arte. En su quehacer el antropólogo y/o arqueólogo, que no es de escritorio, va-a-campo (configura su escenario de trabajo y lo resignifica todo el tiempo, le da sentido en la experiencia). El arquitecto va-a-la obra (configura su escenario de trabajo que puede ser una casa, por ejemplo). El artista, incluso, en sí mismo, es-la-obra, para el caso de la performance (aquí su postura encarna el escenario, por

ejemplo). En todos estos oficios es necesario pensar-como-hacer (cuando se plantea un anteproyecto, cuando se diseña una casa o cuando se hace un boceto, tareas que se “hacen”). Pero es el hacer-como-el-movimiento, lo que hace posible esa configuración de escenarios: es decir, el hacer-como-el-movimiento como un agente estructurante.

Jimmy no es, pues, antropólogo, arqueólogo, arquitecto o artista. Jimmy, además de los “cargos” que sabemos que ocupó en su trayectoria, estudió mecánica en el SENA en su proceso de reintegración laboral. Jimmy nunca estudió algo relacionado con manejo de maquinaria, ventas o administración y, sin embargo, ocupó esos puestos en Ganchos y Amarras. ¿Cómo tener la capacidad de resolver problemas en cada puesto sin haber cursado alguna carrera relacionada? ¿Cómo contribuyó el proceso de reintegración en ese sentido?

Lo primero que hay que decir es que él decidió estudiar mecánica por allá en 2009 por su propia voluntad, con el apoyo de la ARN. Pero el punto determinante de esta reflexión es que más allá de no haber estudiado algo relacionado con los puestos que ocupó en el proceso de reintegración laboral en Ganchos y Amarras, fue el hacer-como-el-movimiento (desde su trayectoria como campesino y guerrillero y luego en la fábrica como operador de manufactura y vendedor) y el pensar-como-hacer (como gerente) lo que lo dotó en su postura de conocimiento situado para su lucha al frente de la fábrica.

El proceso de reintegración contribuyó, por supuesto, con el apoyo y algunas capacitaciones en el manejo de maquinaria: “pero es que si usted no se pone a trabajar, no le coge el tiro”. Ante escenarios cambiantes, las posturas se deben adaptar para, a su vez, cambiar escenarios, y eso es algo que difícilmente se puede transmitir en una institución educativa (teniendo en cuenta la forma como se enseña): ¿o es que acaso a los antropólogos les enseñan a hacer trabajo de campo? La lucha, como la capacidad de resolver problemas de forma creativa, se aprende-haciendo-en-el-movimiento. Es el conocimiento que encarna y recuerda el cuerpo (Fuchs, 2012; Pedraza, 2009).

En todo caso, a Jimmy le salió barriga, subió unos 10 kilos. Su lucha comenzó a ser otra cuando, después de posar exhausto al lado de una troqueladora, debió abandonar el cargo de jefe de producción al son del troquel que atravesó su brazo, por allá, en 2015. Un descuido, en forma de coyuntura, lo llevó al área administrativa en donde ayudaría al gerente anterior a vender los productos de Ganchos y Amarras. Como operador de manufactura y jefe del área se movía en todas las esquinas de la fábrica, de troqueladora en troqueladora, de inyectora a vulcanizadora. Si bien algunas de estas labores le exigían estar sentado pedaleando al ritmo de las máquinas, la constante demanda de materia prima para continuar la producción, el traslado del producto terminado y el apoyo a sus compañeros le exigía también un constante movimiento que por algo lo dejaron exhausto al momento del accidente. Ya en el área administrativa, los botones de las camisas comenzaron a ceder al ritmo del teclado. Fue paulatina, digo, la subida de peso.

Aquellos años de sembrada, andada y fabricada quedaron atrás, como experiencia, pero están ahí, en su cuerpo, como marcas que le recuerdan su trayectoria: las marcas como evidencia, como verdad (Fassin y D'Halluin, 2005). Así es Jimmy. Su cuerpo le recuerda su trayectoria pasada como guerrillero, pero también como joven campesino y ahora como gerente. En su cuerpo almacena las marcas de la guerra que decidió enfrentar así como las marcas consecuentes de trabajar cultivando café al lado de su padre cuando era más joven.



Retomando la discusión de Aguilar (2009), el cuerpo, su cuerpo evidencia un pasado que ya fue, pero que está ahí día a día en el presente cada vez que narra su vida o cada vez que se dispone frente a un espejo. Su cuerpo es como una pintura: cada trazo, cada marca, evidencia un propósito, una decisión tomada en el pasado, pero evidente cada vez que nos paramos a contemplar la obra y a hablar con el artista sobre ella en el presente. Cada vez que Jimmy me habla sobre sí mismo, sobre su vida, sobre su experiencia, su pasado vuelve al presente: su cuerpo es al tiempo obra y artista de su pasado, su presente y sus expectativas futuras. Su cuerpo recuerda y hace presente experiencias en la empresa: Jimmy no olvida y no le interesa olvidar.

La guerra, la lucha, está inscrita en la postura: en el cuerpo a partir de disposiciones físicas (como cicatrices o cambios corporales, por ejemplo) y en la subjetividad a partir de disposiciones conscientes visibles en el acto de habla (como un conjunto de relatos sobre experiencias pasadas significativas, por ejemplo). Una marca física de guerra encuentra refugio en el sentido que le da el

relato sobre el evento en el que ocurrieron los hechos (CNMH, 2017). Pero es la marca en sí misma la que convierte al cuerpo en un lugar de memoria porque pone en evidencia las actividades propias de la trayectoria de la postura: los cayos en las manos hablan de cierto tipo de trabajos; el peso corporal nos remonta a cierto tipo de ritmo de la vida cotidiana; las arrugas, el inevitable paso del tiempo y la extinción de la vida, etc. (Lasvergnas, 2015). Esto sostiene Aguiluz (2004: 3):

Si consideramos al cuerpo como un “lugar de la memoria” (...) no sucede lo que en los lugares físicos: monumentos y plazas construidas ya como un eslabón de los discursos patrióticos que acompañaron la estatización de las naciones, tampoco es el sitio sobre el que se colocan pisos de memoria apilamientos que suponen en el fondo ha quedado *el rastro de lo que fue*: un pasado origen y fuente de la identidad colectiva tal como funcionaron los rituales memoriosos. En ese mismo sentido, el cuerpo humano que invocamos aquí juega las veces de punto partida desde donde se hilvanan recuerdos de vividos y se reinsertan las vidas personales en los cuerpos sociales.

El cuerpo, entonces, como lugar de memoria, no es más que una demanda vívida a la tradición memorística en las ciencias sociales que se ha concentrado solo en el relato como dispositivo válido de la memoria. El relato, el acto de habla, es la viva voz de un conjunto de experiencias que se articulan con escenarios, actores y tiempos diversos. Pero es insostenible separarlo del cuerpo (cayendo en una suerte de cartesianismo): más cuando, sabemos, el cuerpo es, en sí mismo, lugar de memoria (y de conocimiento) (Aguiluz, 2004; Fuchs, 2012; Ingold, 2013). Así, la herida de “guerra” de Jimmy en su brazo, su subida de peso, sus arrugas y sus poquitas canas, por ejemplo, son marcas corporales de memoria que hablan de sus posturas, de sus luchas pasadas. Pero, al tiempo, hablan de su capacidad para resolver problemas por el lugar que ha ocupado en el mundo a través del tiempo en múltiples escenarios mientras aprendió-haciendo-en-el-movimiento. La apología cotidiana a las canas, las arrugas y las heridas como *La experiencia* trasciende del plano metafórico: Jimmy es real.

A propósito de esto, en Nietzsche (2000), la esencia de la experiencia de la corporalidad es el movimiento, en donde el cuerpo se expresa con la capacidad de reconfigurar al entorno y a sí mismo. Este autor hace una interesante reflexión sobre el carácter histórico que llevamos incorporado los seres humanos. Para este autor, los sujetos somos seres históricos que vivimos nuestras vidas históricamente. En esa medida, tenemos la capacidad de olvidar lo que sabemos y podemos negar o no acontecimientos dolorosos de nuestro pasado. Dicho pasado se presenta ante cada uno de nosotros como una fotografía de decisiones tomadas, concluidas e inquebrantables. Para Nietzsche (2000), sin embargo, el problema moderno ante este panorama es que los sujetos recordamos demasiado hasta el punto de querer materializar cada aspecto

medianamente significativo de nuestra vida pasada en conmemoraciones nostálgicas. De modo que, con la mirada abocada todo el tiempo hacia atrás, olvidamos mirar hacia delante.

De forma similar, Huyssen (2001) llama la atención sobre lo siguiente: cuanto más rápido nos vemos abocados hacia un futuro que no nos inspira seguridad, más fuerte son nuestras aspiraciones de volver hacia el recuerdo nostálgico en busca de alivio. Esa aspiración continua de conmemorar el pasado no debe ser un sustituto de las acciones presentes y futuras. En sus palabras:

La creencia conservadora de que la musealización cultural puede brindar una compensación para los estragos causados por la modernización acelerada en el mundo social es demasiado simple y demasiado ideológica. Ese postulado no logra reconocer que cualquier tipo de seguridad que pueda ofrecer el pasado está siendo desestabilizado por nuestra industria cultural musealizadora y por los medios que protagonizan esa obra edificante en torno de la memoria. La musealización misma es arrastrada por el torbellino que genera la circulación cada vez más veloz de imágenes, espectáculos, acontecimientos; y por eso siempre corre el riesgo de perder su capacidad de garantizar una estabilidad cultural a lo largo del tiempo (Huyssen, 2001: 17).

Más que evidente, Jimmy es consciente de todo lo que hizo o dejó de hacer en su vida pasada. Mientras narra su trayectoria, es evidente que no se arrepiente de las decisiones que tomó porque, según él, esa postura de líder que lo caracterizó como gerente fue algo que se fue moldeando en su corporalidad desde que ingresó al grupo armado. Su necesidad de recordar el pasado, entonces, no está ligado a la negación de un futuro incierto y difícil al que se tendrá que enfrentar en su posición laboral (pues la empresa enfrentó que múltiples crisis). Más bien, esa conmemoración de los eventos que marcaron su trayectoria (su experiencia como campesino, guerrillero y la fundación de la empresa) le recuerdan las situaciones adversas por las que tuvo que pasar para haber logrado ocupar ese importante rol como gerente:

Hoy en día soy gerente pero nunca voy a negar mi pasado. Yo soy caucano, de familia campesina, humilde, trabajadora. Fui guerrillero, viví en carne propia lo peor de la guerra y no me interesa ocultarlo (...) Una fecha tan importante como la del cumpleaños de la empresa me hace pensar en todo eso, ¿me entiende? De dónde vengo y para dónde voy.

Jimmy mira hacia el pasado pero, sobre todo, mira hacia el futuro: la empresa, para el momento en el que sostuvimos esta conversación, estaba pasando por un momento difícil. Pensar en los mejores momentos de la empresa no es suficiente para afrontar lo que se viene. La empresa estaba enfrentando una crisis por

cuenta de la elasticidad de los precios, las deudas, los intermediarios y el costo de las materias primas. “Los clientes quieren todo barato”, replicaba una y otra vez Jimmy. Por el sector empresarial en la que se encontraba, el de la construcción, la empresa tenía picos altos y bajos en ventas. Ni siquiera cuando las ventas superaban el punto de equilibrio había tranquilidad entre Jimmy y sus compañeros porque tenían claro que habría meses en donde la realidad sería otra.

Esta nueva lucha, esta vez en el contexto de una vida civil, le recuerda a Jimmy, inevitablemente, toda la incertidumbre que tuvo que padecer con su padre por los precios del café. En ese entonces había que “tener paciencia”, no había nada más qué hacer. Hoy esa realidad no ha cambiado mucho. En abril de 2017, después de casi 10 años, Jimmy fue a visitar su querida tierra en el Cauca. Por miedo a retaliaciones por haber decidido desmovilizarse, prefirió quedarse en Cali hasta que “bajara la marea”. De ahí que, gracias al proceso de paz, Jimmy sintiera que ese era su momento de volver a la tierra que lo vio nacer:

Tenía muchos nervios de volver, ¡imagínese tanto tiempo! Pero no eran nervios porque la gente me fuera a hacer reclamos ni mucho menos. Era más como volver a ver desde hacía mucho tiempo mi tierra. Cuando trabajaba con mi papá, los cultivos de café, todo (...) Dejando de lado lo positivo del proceso de paz, me encontré con el mismo pueblo, con los mismos problemas que padecíamos antes.

Siendo guerrillero, Jimmy recuerda las facilidades que tenía para visitar a su familia debido a que su bloque operaba en la zona. Por esa misma posibilidad, Jimmy siguió teniendo una relación cercana con sus vecinos y amigos. Fueron 7 años de ir y venir entre el monte, su familia y conocidos. Tal vez fue ese calor humano lo que lo impregnaba de motivación para seguir adelante. Tal vez fue ese calor humano lo que lo hizo levantar de lo que considera fue su peor momento, hace 10 años, cuando fue capturado por las autoridades. Empezaría el padecimiento, el infierno en la trayectoria de Jimmy que, como La Divina Comedia de Dante, tendría su transición en un purgatorio y su desenlace en una búsqueda por el anhelado paraíso.

Jimmy no podía creer su captura. Él estaba convencido de que lo suyo era la lucha armada. Una vez capturado junto con otros camaradas de su bloque, en medio de un operativo en el Cauca, fue trasladado a Popayán en donde estuvo un par de días retenido. Ahí, con mucho miedo y completamente solo, fue interrogado y persuadido para dejar las armas e iniciar la desmovilización. Luego fue trasladado a Cali para definir y tramitar su situación legal. En ese entonces, 2007, el programa de reintegración en Colombia estaba dando sus primeros pasos para convertirse en una política pública formal e integral. Así que todos aquellos guerrilleros que fueran capturados tenían dos opciones: acceder al programa de reintegración en la vida civil o pagar los años de condena a los que fueran sometidos en una cárcel. Jimmy, pues, tenía dos opciones: reintegrarse o pagar cárcel:

Es que si no me capturan yo hubiera seguido en la lucha armada. Por eso yo digo que eso fue un infierno y un paso al paraíso como al mismo tiempo (...) Si yo hubiera querido seguir como guerrillero, optaba por pagar cárcel y volver al grupo cuando saliera libre. Pero yo quería una libertad real, ¿ya? Quería ser independiente (...) Por eso opté por la reintegración, aún sabiendo que eso iba a ser jodido.

Cuando uno de los funcionarios se sentó al frente de Jimmy, le puso sobre la mesa otras dos opciones una vez decidido el futuro hacia la reintegración: Bogotá o Cali. Bogotá parecía agotar cualquier posibilidad de salir adelante para él. El solo nombre le traía a colación un monstruo urbano imposible de domesticar: una ciudad demasiado grande para vivir. Cali, por el contrario, le pareció más factible. Estaría relativamente cerca de su pueblo y de su familia, tenía redes de apoyo de amigos y veía más cerca la posibilidad de salir adelante. Cali sería la opción. Cali fue la opción.

Una vez instalado en la ciudad por la que optó para realizar su proceso de reintegración -en la casa de una tía- Jimmy empezaría su purgatorio. Cuando estaba en el campo, ya fuera como campesino o como guerrillero, los imaginarios que tenía de las ciudades lo hacían alejar de cualquier posibilidad siquiera de visitarlas. “A uno le decían que en las ciudades la gente se perdía y no volvía a su destino”, me narraría Jimmy con cierto humor mientras señalaba, al tiempo, todo lo que se le dificultó adaptarse al ritmo urbano. Cómo parar un bus, cómo tratar a la gente, cómo manejar el dinero y cómo conseguir un trabajo fueron algunos de los más reiterados padecimientos contra los que tuvo que luchar día a día:

El proceso de reintegración duró más o menos 6 o 7 años mientras le hacían las capacitaciones, la atención psicosocial, los procesos legales y todo eso. Yo era muy juicioso con todo porque mi meta era ser independiente, no deberle nada a nadie (...) En esas me tocó trabajar en construcción, vendiendo minutos en la Universidad del Valle, pero poco tiempo, haciendo lo que fuera pues. Así me fui adaptando poco a poco a la ciudad y le fui cogiendo gusto a vivir acá, ¡pero fue jodido!

Fue pasando el tiempo, los horas, los días, los años y Jimmy sintió que debía darle otro giro a su vida. Profundamente agradecido con su tía por brindarle cobija en su hogar, Jimmy se propuso independizarse y buscar otros rumbos para salir adelante. Al mismo tiempo, encontraría el amor, Claudia, una motivación más para seguir luchando por alcanzar un lugar que le permitiera mostrar esa faceta del líder que siempre lo apasionaba. Así, un día cualquiera, a finales de 2010, Jimmy recibiría una llamada de parte de la agencia encargada de su proceso de reintegración. Para ese momento él se encontraba a mitad de camino con su proceso de reintegración y había sido seleccionado junto con otros desmovilizados para hacer parte de un proyecto de emprendimiento del que solo once seleccionados serían socios como parte del proceso de reintegración laboral.



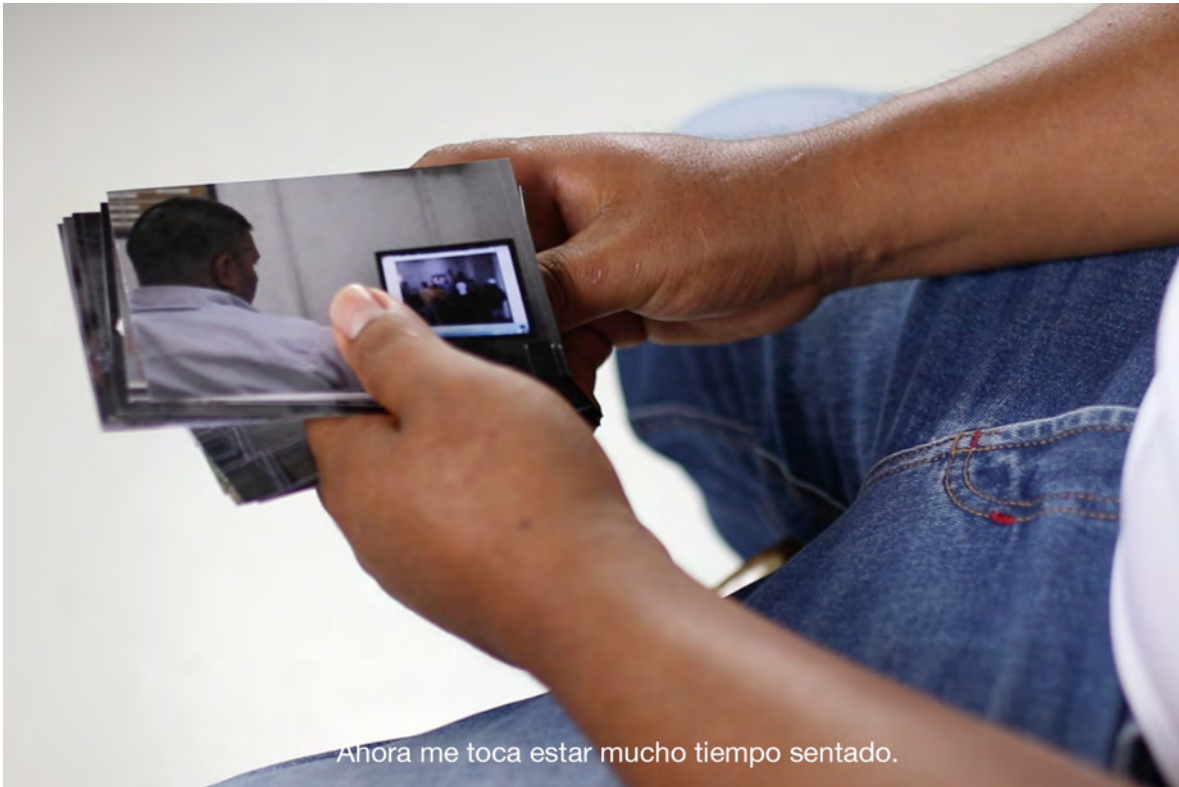
De paseo con mi familia.

Una vez fueron avisados del proyecto, los desmovilizados pertenecientes a todos los grupos armados, de todas las procedencias, todos hombres, fueron sensibilizados frente al proceso. En total fue un año y medio en el que todos recibieron capacitaciones en aspectos administrativos y de producción cuando, finalmente, un 26 de octubre de 2012, la empresa vería la luz y comenzaría a operar formalmente en el mercado. Abajo vemos a Jimmy cuando comenzó siendo operador de manufactura en la empresa: decíamos, más flaco, sin heridas de guerra (aún) y sin arrugas y canas. Para el momento en el que sostuvimos esta conversación Jimmy hacía su propia retrospectiva de lo que fueron los 5 años en búsqueda del paraíso:

Yo creo que ese fue el día más importante de mi vida. ¡Imagínese uno dueño de una empresa! Claro que yo no empecé como gerente, yo era operador de manufactura. Pero poco a poco me fui yendo para la parte administrativa, primero en ventas y ahora hace ya casi dos años como gerente (...) Esa misma fecha casi coincide con mi decisión de unirme con mi mujer y tener a nuestro hijo (...) No ha sido fácil, pero después de todo por fin puedo sentirme más independiente, por fin me siento libre.



Para Jimmy asumir un rol que le permitiera ofrecer todas sus capacidades como líder -esas que fue acumulando desde que era campesino y guerrillero- fue como alcanzar por fin la libertad, la autorrealización. Por eso aún recuerda con orgullo su vida, sus errores y sus aciertos: todas aquellas experiencias que lo han hecho *ser*, finalmente, lo que hoy es. Tienen razón Calveiro (2012) y Riaño (2006), en ese sentido, cuando afirman que recordar, como un ejercicio de memoria, implica una reivindicación: política, cultural o social, pero reivindicación al fin y al cabo. Para Jimmy recordar -al son de su narración- sus experiencias y sus trayectorias, es una forma de reivindicar su propia biografía: su lugar en el mundo. Tiene razón también Sarlo que sostiene que “cuando la narración se separa del cuerpo, la experiencia se separa de su sentido” (2005: 33). Jimmy no oculta las marcas de su cuerpo ni la historia que hay detrás de ellas: incluso siendo gerente. Sabe que, por más que guarde silencio, su cuerpo ya nos está contando una historia.



La memoria es, en definitiva, una facultad que los sujetos transmiten a través de sus narraciones y sus cuerpos. Es la facultad de mantener presente los acontecimientos de los que hemos sido testigos. Para Ricoeur (2000), esa facultad implica mantener de la mejor manera el contenido de las experiencias originales a través de conmemoraciones, celebraciones, homenajes y demás rituales que dotan de sentido el pasado. Por algo para Jimmy es clave no dejar pasar el día en el que fundó su empresa porque fue el momento en el que se sintió libre por primera vez en su vida. Ricoeur profundiza en este aspecto con la metáfora de la presencia y la ausencia cuando sostiene que la memoria es "la representación presente de una cosa ausente" (2000: 23).

No hay que desconocer, sin embargo, que la memoria también es la facultad de conservar no sólo lo que fue, sino también lo que pudo ser, como lo sostiene Benjamin (1989 y 1992). Por eso, la narrativa de Jimmy le otorga importancia no sólo a las decisiones que tomó sino también a sus aspiraciones frustradas. La memoria, de cualquier modo, tiene ese lindo papel de reivindicar a los débiles, a los estigmatizados y olvidados por la historia. A través de su narrativa y de su cuerpo, que no niegan ni esconden su pasado, Jimmy ha visibilizado en múltiples escenarios de su vida (como este escrito, espero) y de su historia: la de un gerente (un ser humano) excepcional.



Cuando el gerente volvió después de un viaje fugaz, que no duró ni veinte minutos, los socios habían resuelto producir la orden de diez mil ganchos, luego de terminar la orden atrasada, con las dos troqueladoras que aún gozaban de buena salud: las amarras no tenían problema porque la inyectora, máquina que las produce, estaba intacta. De algún modo eso tranquilizó al gerente porque sabía que su labor no consistía en resolver todos los problemas de la empresa: tenía clara la división del trabajo.

Pero, más allá de ese ligero aire de tranquilidad, en semejante calor que hacía en la fábrica, el gerente miraba al vacío como quien sale a un balcón de una casa a ver el unísono y a fumar un cigarrillo esperando que todo se calme. Él, por supuesto, sabía que las cosas no se iban a calmar por sí solas. Tenía más que claro que en su posición luchar no da tregua. En su posición no se para de luchar.

La razón de su desconsuelo tenía que ver precisamente con eso. En ninguno de los casi seis años que duró la empresa había sentido una tranquilidad que le durara al menos un día.

Fuera la razón que fuera, siempre había algún problema (un daño de una máquina, problemas de convivencia entre los socios, un retraso en una orden, una orden devuelta por problemas de "calidad", etc.). "¿Acaso así será el resto de mí vida? O más bien, ¿acaso la vida es un constante luchar?" Preguntas que seguramente el gerente se hizo más de una vez mientras miraba al vacío.

Cuando pasó sus días en el monte, el gerente no paraba de luchar: era luchar o morir. Ahora, en la vida civil, el gerente no abandonó su lucha: es luchar o luchar. Él sabía que mientras la fábrica estuviera abierta, tendría que tener la disposición de luchar; lo mismo si decidía tomar otro rumbo, fuera el que fuera. Cuando uno es desmovilizado, campesino, de escasos recursos y sin la suficiente educación, la lucha es algo que se incorpora y nunca abandona la postura de los implicados. La acción creativa se moldea como respuesta a tanta adversidad.

El gerente había vuelto, pues, no solo fugazmente, sino con las manos vacías. Su plan de tomar su casco y prender la moto hábilmente respondió no solo a la necesidad de gestionar la materia prima para la orden sino también para aprovechar su viaje a la "quince" para cobrar una factura de una orden pasada. Ni materia prima, ni plata, "vuelva en un rato, por favor". Ahí fue cuando el profe se ofreció a llevarlo en un vehículo más grande en caso tal de que le pudieran despachar una porción de la materia prima necesaria como para ir adelantando. Se fueron pasada media hora con la esperanza de volver con las manos, en el peor de los casos, medio vacías.

En el camino hablaron de muchas cosas. El gerente, que no ocultaba su preocupación, le contó al profe que la fábrica estaba pasando por un problema importante por cuenta de una serie de deudas. Por los problemas que había dejado "la administración pasada", ahora la fábrica estaba afrontando una situación compleja: pero, ¿cuándo no? Afortunadamente, el volumen de órdenes había crecido y la facturación estaba generando el flujo de caja necesario para cubrir las deudas, según lo aseguró el gerente.

Ya en pleno Centro, buscando la "quince", el gerente dio un giro a su narrativa y comenzó a plantear los escenarios futuros para que la fábrica saliera adelante. El profe, en ese momento, notó cómo el gerente siempre tenía la postura de comenzar hablando de lo malo y cerrar con lo bueno, como quien espera que la buena noticia que se cuenta al final borre de algún modo el rastro de la negativa que se cuenta primero. Más adelante, en lo que siguió de esta historia, el profe seguiría notando esa postura como algo propio del quehacer del gerente para animar a sus socios en los momentos de crisis.

En ese giro el gerente sostuvo que tenía muchas ideas para "sacarle billete al negocio". La presión siempre ha estado en el rótulo de "somos dueños de nuestra propia empresa", como si eso ya exigiera de entrada el éxito y evitara a toda costa el fracaso. Los socios, presionados por esa absurda imagen, se quejaban porque tenían una expectativa distinta en ese sentido. El asunto ondeaba en que no era suficiente con vender ganchos y amarras: era necesario ofrecer otros productos:

El gerente:

(Optimista antes preocupado, sentado)

El problema con los ganchos y las amarras es que el mercado es una joda. Se compite por precio y así es de para arriba.

El profe:

(Concentrado, manejando)

Ustedes producen un producto de buena calidad, ¿eso no les da ventaja?

El gerente:

(Más preocupado que optimista, sentado)

Sí y no. A nosotros nos exigen calidad pero no la valoran, ¿me entiende? Al final le compran al que vende más barato. Por eso estoy pensando en producir unas piezas nuevas que se están utilizando en los techos. Acá no se consiguen.

El profe:

(Concentrado, manejando)

¿Qué les falta para implementarlo?

El gerente:

(Más optimista que preocupado, sentado)

Conseguir el material. Acá en Colombia es muy caro pero hay opciones de importar, vamos a ver.

Entre chistes, anécdotas, el calor infernal de Cali y algo de música de taller, llegaron donde el cliente: una ferretería en la "quince". En dicha ferretería el gerente debía reclamar un dinero de facturación de una orden que había entregado semanas atrás. Se dirigieron a la caja en donde los atendió una secretaria muy amable y paciente. Ya ahí, el gerente miró el reloj, queriendo hacer notar que había pasado más tiempo del que le habían dicho para volver, y le preguntó a la secretaria por el dinero. Ella, paciente y sonriente, le pasó una factura y un dinero: "quedaron algunos ganchos, aquí le paso de lo que se vendió".

¿Así funciona este mercado? Es decir, ¿además de competir por precio se factura solo lo que vende el intermediario? El profe se quedó pensando, "así muy jodido". No se habían vendido dos cajas de amarras y no quedó más que llevarlos devuelta a la fábrica. El profe y el gerente subieron las cajas al carro y decidieron volver a la fábrica porque sabían que no les iban a despachar material ese día y, de todos modos, había una orden retrasada que cumplir.

Ante la pregunta del profe acerca de la dinámica del mercado, el gerente le aseguró que así funcionaba el mundo. "Los clientes no se estresan por las órdenes, nosotros lo hacemos". Le explicó que eso pasaba todo el tiempo y que mejor que la devolución hubiera sido por falta de ventas y no por problemas de calidad, al fin y al cabo "esas amarras no se van a oxidar". Así mismo, le explicó que ellos tenían una ventaja por ser desmovilizados, ¿cómo así?

El gerente:

(Con cierta astucia, sentado)

Al principio nosotros teníamos miedo por el rechazo, ¿me entiende? Somos desmovilizados y la gente mira feo por eso. Pero resultó que por ser desmovilizados muchos clientes nos compran, apoyan nuestro proceso.

El profe:

(Asombrado, manejando)

¿Cómo es eso?

El gerente:

(Mesurado, sentado)

Cuando uno tiene que salir a vender, como me toca, pues hay que decir de qué es la empresa y uno entonces dice que es de desmovilizados. Eso pasa. Nos compraban para apoyarnos. Ahora lo primero que digo antes de vender es que somos desmovilizados.

El carro dio un giro, así la conversación que estaban sosteniendo. La acción creativa inscrita en la lucha de estos personajes se hacía ver de nuevo. Fue entonces cuando el profe recordó que todos los tips de ventas que le habían dado en sus aburridas clases de mercadeo no solo lo abrumaban por su exceso de sentido común del tipo "el agua moja", sino que además se equivocaban en algo: no siempre hay que invitar a los clientes a jugar golf (en una ciudad en donde los gerentes hablan de golf pero no lo ven ni en televisión). A los clientes hay que decirles la verdad. Tan fácil como eso.

En un país en donde adelantarse en las filas es visto como algo de "vivos", ocultar una realidad para quedar bien y vender más es premiado con ascensos, comisiones y botellas de whiskey barato. ¿Tanta falta les hará a los desmovilizados ese tipo de educación después de todo? Dejando de lado aspectos clave e incuestionables de la gestión, ¿acaso no es valioso el conocimiento que se adquiere en la experiencia de luchar?

Resultó que para el gerente expresar, desde el inicio de una venta, que hace parte de una empresa de desmovilizados, fue y es más estratégico comercialmente que mentir (como se aconsejaba en algún momento en los procesos de reintegración,

como lo describe Nussio, 2012) o utilizar el coaching del tipo "el cielo es el limite" (una desgracia). El gerente tomó lo que tenía a disposición en su entorno y lo utilizó a su favor para resolver un importante problema como el de las ventas. Funcionó. ¿Acaso la disposición de "ser empresario", per se, "borra" la postura del desmovilizado (de la vida pasada)? ¿Qué elementos entran a jugar en esa dinámica? ¿Por qué no aplica esa lógica en otros escenarios cotidianos? Rodríguez (2017) ha sostenido cómo, para el caso de los hombres, la reintegración laboral implica menos estigmas que para el caso de las mujeres. Caso contrario a la reintegración comunitaria, con los vecinos, por ejemplo, en donde las que llevan menos estigmas son las mujeres haciendo evidente una domesticación y división sexual del trabajo en la vida cotidiana.

Empatía. Ganchos y Amarras era una microempresa (caracterización de las empresas que tienen menos de 10 empleados), así la mayoría de sus clientes (intermediarios, ferreterías, que vendían las piezas a algunas constructoras). Si bien había dinámicas que marcaban grandes desigualdades entre empresas como Ganchos y Amarras y sus clientes, en el acceso a las cuotas de mercado (como por ejemplo la fijación de precios, la competencia feroz por calidad/precio, etc.) también se generaba una empatía entre ambos por lo que significa ser "un pequeño empresario en este país" (impuestos, pocas oportunidades, demasiada competencia). Salamanca y Trujillo (2017), quienes realizaron una investigación sobre el rol de las pequeñas y medianas empresas en la reintegración de los desmovilizados en el contexto del proceso de paz colombiano, se refieren a este asunto cuando sostienen que los empresarios sienten más empatía con los desmovilizados que responden a la figura de "empresarios" (tal como ellos) que a desmovilizados que están buscando trabajo.

De vuelta en la fábrica, el gerente le entregó la factura a la auxiliar contable y administrativa para que la ingresara en el sistema, y el dinero para que lo ingresara en la caja. El profe, mientras tanto, fue a la producción para ver cómo estaban sobrellevando los socios la falta de una de sus

máquinas. No quedaba más alternativa que hacer el corte de la platina en una máquina y los tipos de dobléz de los ganchos en la otra.



Si los cálculos no fallaban, el día siguiente, un miércoles, ya debía estar terminada esa orden atrasada para empezar con la orden nueva de veinte mil amarras (los diez mil ganchos se podían hacer cuando se resolviera el problema de la troqueladora dañada). El jefe de producción se quejaba por el "resabio" de las máquinas al tiempo que le hablaba cariñosamente a una de las troqueladoras en buen estado como quien espera que una cosa no se dañe solo por "tratarla" bien. Es tiempo de hablar por un momento de esas "cosas" que habitan la fábrica. En el siguiente capítulo vamos a hablar de las máquinas, sus ritmos, sus "resabios" y su incidencia en la "calidad" del producto final. Vamos a hablar también del trabajo en equipo, los problemas de convivencia, las trayectorias de los socios y del inevitable cierre.

Nota de campo no. 3

¿Cuál es el lugar del cuerpo en el trabajo operativo y en el trabajo administrativo? ¿Cuál es más susceptible para la reintegración laboral? Preguntas van y vienen al son de las máquinas, los golpes, el metal retorcido, gritando, volviéndose gancho o amarra.

Las máquinas, en tanto tecnologías, tienen su ritmo y la creatividad en la acción es visible ahí en el momento de darle múltiples usos, interpretándolas, teniéndoles respeto, usándolas. Una troqueladora, por ejemplo, sirve para cortar las láminas de metal, para doblarlas y para hacer los orificios, en el caso de los ganchos.

Para que esto sea de este modo es necesario adaptar moldes diferentes en las troqueladoras y posturas diferentes: porque en cada corte y doblez hay ritmos diferentes de la máquina que la postura debe domesticar. Aquí el tiempo no es el del reloj sino el del sonido, el chasquido, el del corte de las piezas.

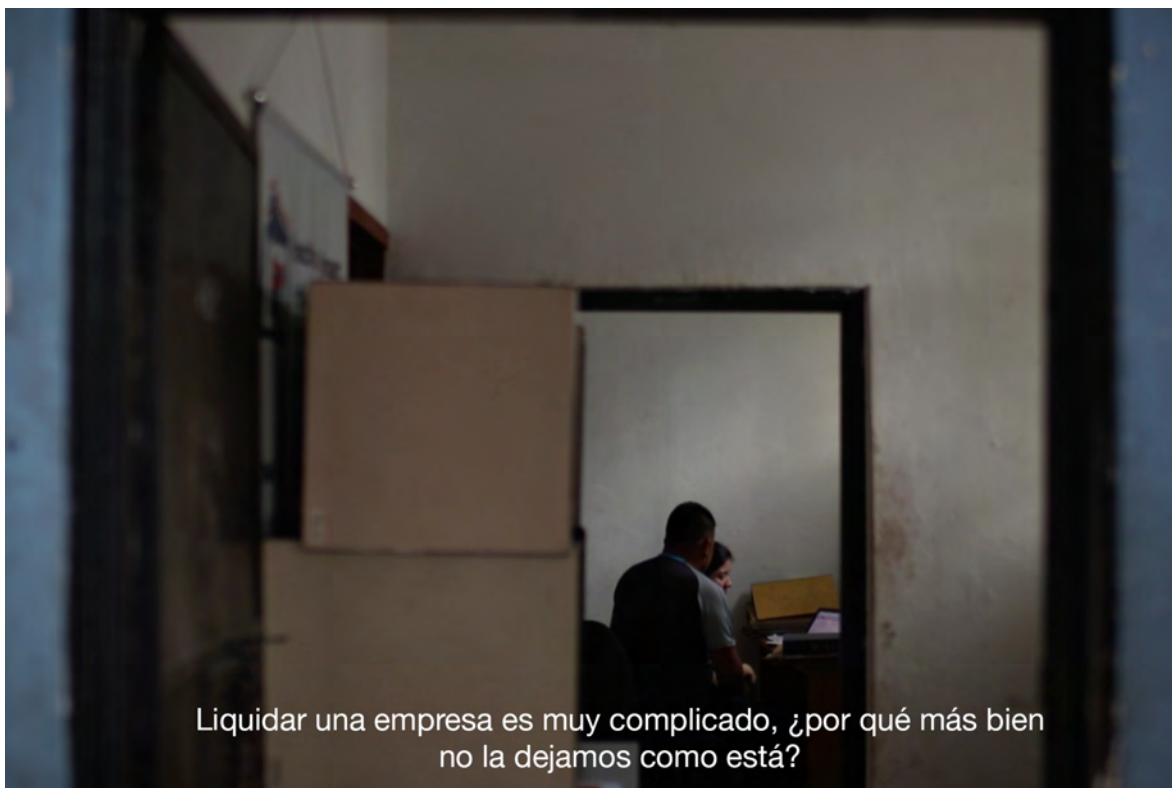
(9 de mayo de 2017)

CAPÍTULO III

EN LA LUCHA, EN LA PRODUCCIÓN: SE ENTREGA LA ORDEN Y SE LIQUIDA

La decisión del cierre y liquidación de la empresa cayó como un balde de agua fría entre los socios. Cuando Jimmy recibió la llamada de la junta directiva para citar una reunión extraordinaria, nunca pensó que la decisión de cerrar su empresa, ese sueño de toda una vida, ya hubiera sido tomada: la reunión fue más bien una "notificación". Él sabía que no era un buen momento, los problemas estaban a la orden del día "pero esa es la vida, ¿no? Una lucha".

Todo pasó tan rápido que Juan, al llegar un día normal, no logró comprender por qué los socios, en ropa casual, estaban barriendo una fábrica vacía de trabajo, silenciosa y melancólica. Las oficinas estaban llenas de cajas marcadas con nombres del tipo "computadores", "carpetas", "papelería", y "varias". Al fondo, rodeado de cajas, estaba Jimmy sentado en su escritorio con la encargada de la liquidación, en una escena que en otro momento hubiera dado la impresión de "bienvenida a nuestra empresa". Adiós.



Liquidar una empresa es muy complicado, ¿por qué más bien no la dejamos como está?

Nota de campo no. 4

El descanso llega a su final y muchos ponen sus celulares en silencio, como respondiendo al ritmo de la empresa, a ese que indica que no se debe tener celular a la mano mientras se trabaja. Es curioso, ¿saben? Porque el sonido de las máquinas es abrumador, tanto que los socios deben ponerse tapones, de modo que por más que no esté en silencio, un celular "no suena". Por eso poner en silencio el celular es un acto simbólico que evidencia el momento de ponerse a trabajar: evidencia el momento de adoptar la postura de la operación y dejar atrás la del esposo, padre, hermano, amigo, socio, y "mamador de gallo".

Este código que se traduce en un ritmo propio del escenario manufacturero de Ganchos y Amarras no aplica de la misma forma para el área administrativa. Ahí el celular se constituye como una tecnología clave para llevar a cabo tareas cotidianas, para resolver problemas. El gerente, por ejemplo, lo lleva a todo lado, ahí recibe pedidos, órdenes, recordatorios, etc. Igual con la auxiliar administrativa, la contadora y conmigo, en mi postura de promoción-mercadeo para la empresa.

Esto es evidente en el descanso que para el área administrativa no implica "parar" porque no está sujeta laboralmente al mismo desgaste. Todo parece indicar que la postura sentada que sigue el ritmo del computador o del celular, no "desgasta": "pensar" no desgasta; "hacer" desgasta. Parece que lo que desgasta es tanto problema...

El uso del celular es un acuerdo implícito, más que una regla escrita o estricta. Diferente dinámica se observa con el uso del uniforme, por ejemplo. La empresa está impregnada de carteles que, como en 1984, recuerdan la pertinencia de portar correctamente el uniforme en el área de manufactura porque, de lo contrario, "la multa será de 10.000 pesos". Creo que a esta altura ya estoy debiendo más de 200.000 pesos.

(16 de mayo de 2017)

LA CALIDAD

(LA LUCHA CON LAS TECNOLOGÍAS Y EL MERCADO EN LA PRODUCCIÓN)

Justamente, la última troqueladora en llegar a la fábrica, por allá un octubre de 2013, fue la primera en dañarse en plena entrega de aquella orden de diez mil ganchos de 55 mm y veinte mil amarras metálicas. No era la primera vez que pasaba; hacía un par de años los socios habían quedado igual de estresados por el mismo problema. Así que por más que los socios le hablaran con cariño a sus máquinas, como buscando un animismo recíproco, era inevitable que ocasionalmente "sacaran la mano". Es que eso es como una relación, que a su vez es como una planta: si no la riega, no crece; si no le hace mantenimiento, "paila".

La fábrica contaba con varias máquinas. Las tres troqueladoras encargadas del corte y el doblaje para los ganchos, la inyectora encargada de las amarras, una guillotina para cortar una platina especial, una vulcanizadora para los cauchos de las amarras, y una moledora para el plástico también de las amarras. Cada uno de los operadores de manufactura debía tener conocimiento en el manejo de todas las máquinas, "uno nunca sabe una incapacidad, una renuncia o un accidente".

El gerente sí que supo de incapacidades, renunciaciones y accidentes, a propósito de estas queridas máquinas. En esta lucha contra el metal, las entregas y el mercado, él fue una víctima, así sus socios. Imaginemos por un momento al gerente, en ese entonces, hace tres años, como jefe de producción. Ahora imaginemos su postura de lucha en la producción, aguerrida, física, uniformada. Imaginemos, por último, al gerente en una troqueladora fabricando ganchos, así su reintegración laboral, en cada golpe, corte, doblaje, ¡pum! Accidente laboral, hombre caído. Hay sangre y un brazo ensangrentado.

El gerente:

(Recordando, estupefacto)

Jueputa, eso me dolió mucho. Vi al mismo diablo cuando me calló ese troquel encima.

El profe:

(Imaginando la escena, imaginando el dolor)

¿Por qué se le calló eso?

El gerente:

(Resignado, tomándose el brazo y la herida de guerra)

Descuido profe. La máquina siente el golpe, ¿me entiende?
Cuando está por ceder hace un ruido muy diferente al del golpe. Como uno debe pedalear para que el troquel baje, apenas se escucha ese ruido hay que dejarla descansar. Pues yo seguí, paré, pero dejé el brazo pagando y ¡pum!



Accidente laboral, incapacidad médica. La lucha comenzaba a dejar sus víctimas. "Pucha, ni en el monte profe". El dolor se apoderó del gerente por unos meses. Él, terco y con ganas de trabajar, continuó su rumbo en la fábrica, esta vez, en la parte de ventas, acompañando al gerente anterior. La coyuntura normal de la lucha le demandó otra postura. Su experiencia laboral, su capacidad técnica, yacía en el metal,

en el golpe, ese chasquido hermoso que se asemeja al de una caja registradora cuando se abre, "¡huele a plata!". Cuando el gerente -en ese entonces ex jefe de producción y recién ingresado al tortuoso mundo de las ventas- cambió las máquinas por los clientes, eso fue un cambio "verraco".

Entre otras cosas, tuvo que enfrentarse al teclado del PC, esa máquina de letras y números que sirve para contar historias, pero también para eliminarlas del todo ("se perdieron esas facturas, juemadre vida"). Fue tan, pero tan jodido para el gerente aprender a "operar" el PC que duró un montón de tiempo escribiendo las órdenes a mano. En esta lucha las manos son fundamentales, definitivamente. Incluso hasta los últimos días de la fábrica, el profe se iba a percatar de lo complejo que era para el gerente manejar esta tecnología: muchas veces le pidió que tomara su puesto para buscar algún tipo de información o enviar un correo.

¡Ah, pero el celular! En la administración, contrario a lo que pasa en la producción, el celular es indispensable para asumir la lucha diaria. Para vender, para llamar a un proveedor o a un cliente, para escribir por mensaje instantáneo a algún intermediario, etc. Para el gerente fue más sencillo asumir esta tecnología (sí, de teclado más pequeño) que la del PC. Según se lo dijo al profe en varias ocasiones, desde hacía mucho tiempo había tenido acceso a un celular, "primero a esos coquitos para llamadas solamente y luego a los inteligentes". Cuando hizo parte de la guerrilla tenía celular: su postura ya había incorporado esta técnica, era algo cotidiano para él.

Eso sí, no se le ocurra sacar ese celular en medio de una orden de ganchos o amarras en la producción, ¿no ve lo que le pasó al operador Y hace unos años? Vuelve al ruedo la troqueladora. Estaba el operador Y doblando la platina para hacer unos ganchos y sintió que el celular estaba recibiendo una notificación o una llamada (como no se escucha nada, los socios solían poner sus celulares en vibración). Paró. Sacó el celular y, en un descuido inapropiado para una lucha de esta índole, dejó su mano cerca al troquel. "Aló". ¡Pum!

Accidente laboral, hombre caído. Hay sangre y un pedazo de dedo ensangrentado en la troqueladora.

El operador Y:

(Quejándose, aterrado)

Puse la mano y tome pa'que lleve. Esa máquina me mojó el dedo.

El profe:

(Imaginando la escena, imaginando el pedazo de dedo)

¿Qué hizo con el pedazo de dedo?

El operador Y:

(Quejándose, mostrando la mano accidentada)

Yo ni me acuerdo, casi me desmayo. Los muchachos salieron corriendo conmigo para el hospital.



Yo sigo esperando mi pensión. Ya no puedo trabajar como antes.
Todos los días me duele la mano.

Ante semejante accidente, incapacidad médica: casi medio año. El operador Y, según le contó al profe, ha tenido que asistir hasta el son de hoy a terapia para la movilidad de su mano izquierda: no contó con la misma suerte que el gerente. Por

la imperante necesidad de cumplir con el proceso de reintegración laboral, sumada a la económica, el operador Y regresó a la fábrica con la esperanza de recibir su pensión: aún la sigue esperando. Su postura no fue ni será la misma de siempre; a partir de ese doloroso episodio ya no pudo operar la troqueladora, ni la inyectora. La única alternativa laboral, por las posibilidades que ofrecía su cuerpo, era operar la trituradora y organizar los ganchos y las amarras en las cajas para su posterior despacho. La parte administrativa nunca fue una opción real para él, pues "no tiene la vocación de servicio para el cliente". Su lucha seguiría en la producción, aunque fuera desde otra postura.

En sus tiempos de lucha camuflada en las AUC, el operador Y, según le contó en reiteradas ocasiones al profe, lideró pequeñas unidades. Esto es, tuvo personal a su cargo. ¿Por qué, entonces, su postura no tenía lo necesario para ocupar una posición distinta a la que ocupó? ¿Qué exige ser un jefe de producción, un vendedor o un gerente? ¿Por qué el gerente pudo llegar a serlo, siendo incluso vendedor antes, y otros no? Por supuesto que esto no tuvo que ver con su dedo mocho.



La posición que ocupaba cada socio en la fábrica no era fruto del azar. Había un conjunto de disposiciones-técnicas de la postura de cada desmovilizado que daban lugar a su rol laboral en la fábrica. Lo interesante, precisamente, para justificar este análisis, subyace de la dificultad de algunos de los desmovilizados para adaptarse a la dinámica laboral de la empresa, pues siete de los once socios que iniciaron este negocio renunciaron hasta antes de terminado mi trabajo de campo. Esto plantea múltiples preguntas para comprender más a fondo el proceso de reintegración en un momento histórico por el acuerdo suscrito con las FARC en donde se estima según el censo realizado por la Universidad Nacional (2017) que más de 10.000 desmovilizados afrontarán un proceso similar al de los casos asumidos en este trabajo.

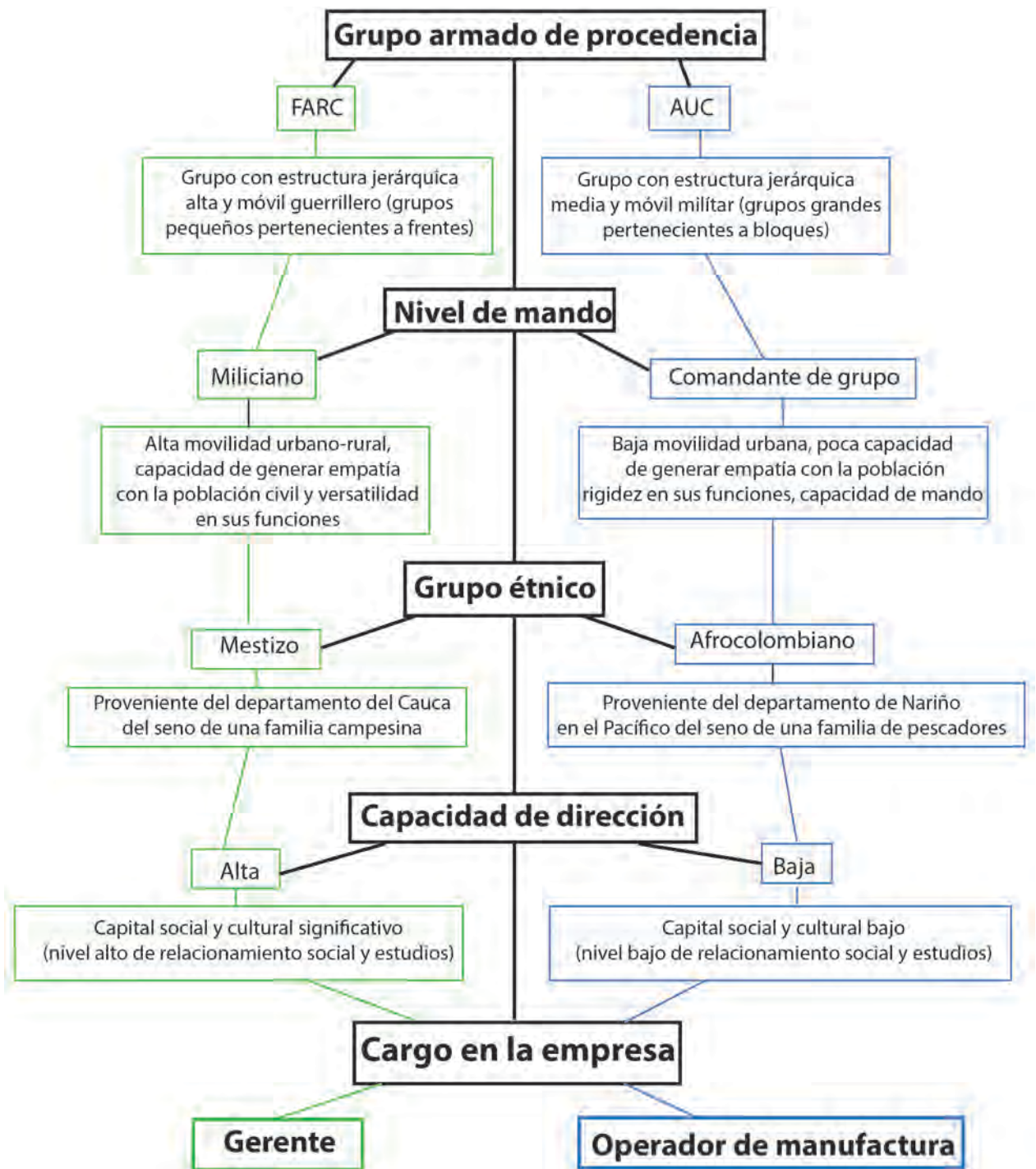
Paralelamente, plantea la pregunta puntual con respecto al cargo que ocupan los desmovilizados de acuerdo a disposiciones del tipo: antecedentes laborales en su grupo armado de procedencia (como se ve en Romero et al, 2009), condiciones étnicas (en una ciudad profundamente marcada por la segregación racial siguiendo a Viafara y Urrea, 2006) y sus habilidades para dirigir personal (en términos de habitus y capitales en Bourdieu, 2000 y 2007). Pero también, por supuesto, de acuerdo a sus capacidades en la resolución de problemas de forma creativa. Todo esto para comprender cuál o cuáles de estos atributos pueden dar sentido a la posición laboral que ocuparon hasta el final: todo con el fin de comprender más a fondo la reintegración laboral desde la experiencia puntual de cada implicado.

Mi argumento, en este sentido, es que la postura que cada desmovilizado ocupó en la fábrica a través de los años se explica a partir de una doble instancia teórica: a partir de su trayectoria, y acumulación de capitales en las diferentes posturas que ocuparon antes y durante su proceso de reintegración laboral (tomando a Bourdieu, 2000) y a partir de su capacidad y efectividad al resolver problemas de forma creativa (tomando a Joas, 2013). Lo que quiero decir, en pocas palabras, es que la lucha, como postura de cada desmovilizado (ya en el área administrativa o de manufactura) es tanto una construcción acumulativa en el tiempo como una construcción en la experiencia situada. Hay problemas que se resuelven gracias al conocimiento acumulado a través de los años; sin embargo, considerando que el cambio social afecta los escenarios (que se están transformando todo el tiempo), hay problemas (nuevos) que solo se resuelven por la acción creativa: con lo que se tiene a la mano.

Es pertinente, en esa medida, dar sentido a por qué, para tomar dos casos, Yimmy fue operador de manufactura todo su proceso de reintegración laboral mientras Jimmy ocupó varios cargos tanto en la producción como en la administración (tomo el caso de Yimmy por ser el único desmovilizado de las AUC y a Jimmy por ser el único desmovilizado en el área administrativa). Como se puede observar en el esquema de abajo, hay cuatro disposiciones de las posturas de estos dos desmovilizados que podrían dar sentido al cargo que ocuparon los dos desmovilizados en la fábrica. Estas disposiciones se refieren a aspectos de la trayectoria de cada uno de ellos y que incidieron en el cargo que

ocuparon: su grupo armado de procedencia, el nivel de mando que ocuparon ahí, el grupo étnico con el que se identifican y su capacidad de dirección. Por supuesto que cada uno de los cargos (gerente u operador de manufactura) responde a una lógica laboral distinta.

DISPOSICIONES Y TRAYECTORIAS DE LA POSTURA: LOS J(Y)IMMYS



En el contexto de la fábrica, ser gerente exige tres disposiciones-técnicas, fundamentalmente, que hacen parte de la gestión como ritmo: manejo del personal, servicio al cliente y destrezas comerciales (cada una sujeta a cambios a través del tiempo). *Manejar el personal* consistía en tener la capacidad de delegar tareas y responsabilidades a los demás empleados tanto del área administrativa como del área de manufactura. Dado que la cantidad de empleados se transformó significativamente por la dinámica de renuncias, manejar el personal siempre significó apelar a distintas estrategias. *Ofrecer servicio al cliente* implicaba conocer las necesidades cambiantes de los compradores (ferreterías, empresas de construcción y particulares) y poder responder a ellas satisfactoriamente (cumplir con una orden de ganchos y amarras, por ejemplo). Pensemos en que lo que se entiende por calidad, por ejemplo, es algo cambiante según las normativas que regulan el mercado. *Tener destrezas comerciales*, finalmente, requería tener la capacidad de fijar precios a los productos, comprar la materia prima adecuada, llevar los estados financieros, etc. Sabemos, por asuntos como la inflación, que los precios de las materias primas son cambiantes. En palabras de los mismos desmovilizados:

Miguel Ángel (jefe de producción): *Cuando decidimos entre todos que (él) debía ser el gerente, tuvimos en cuenta lo que nos decía el asesor externo: un gerente es el que pone la cara al cliente, a los empleados, a los proveedores. Es el que toma las decisiones de en cuánto se vende y todo eso.*

Héctor (operador de manufactura): *Era el más indicado, creo. Es que (él) conoce gente, ¿me entiende? Eso ayuda la venta (...) Y pues sabe de eso de manejar la contabilidad, que las facturas, que la declaración y eso pues.*

Yimmy (operador de manufactura): *Vea es que no cualquiera se le mide a entenderse con las ferreterías y los constructores, ¡eso es jodido! No cualquiera tiene la paciencia.*

Jimmy (gerente): *Uno tiene que tener en cuenta todo: a los trabajadores, a los proveedores y, ¡claro! A los clientes. Hay que ser entrador, ya ve. Hay que ser activo y no le puede pesar a uno la toma de decisión.*

Ahora bien, ser operador de manufactura exige dos competencias fundamentalmente (una más cambiante que otra) que hacen parte del trabajo en equipo como ritmo: manejo de maquinaria y la convivencia con los otros. *Manejar la maquinaria* requería tener la capacidad de operar cualquiera de los tres tipos de máquinas clave con las que contaba la empresa (troqueladora, inyectora y vulcanizadora) para producir ganchos y amarras. Aquí la dinámica susceptible de cambio dependía de un eventual cambio en el tipo de maquinaria o en el tipo de producto que se fabricaba que exigiera cambios en el ritmo de la producción. *Convivir con los otros* implicaba tener la capacidad de coordinar las tareas para producir los ganchos y las amarras, y de solucionar los conflictos (con los otros tres empleados del área de manufactura). A través de los años, por las renuncias, decía, esto fue cambiando. En palabras de los mismos desmovilizados:

Miguel Ángel: *Aquí el asunto es breve. Vea usted con que sepa manejar las máquinas para hacer las piezas y se adapte al ritmo de los demás, no hay problema. Obvio aprender a manejar las máquinas lleva tiempo. (Yimmy), así como todos los que llegamos acá a la producción, no sabía de máquinas, todo lo aprendió poco a poco.*

Héctor: *Al principio todos éramos candidatos para operadores de máquina porque como parte de la reintegración nos enseñaron a usarlas. Uno no sabía de eso, ¿me entiende? Todos estábamos igual de perdidos.*

Jimmy: *Ahí lo más duro es la máquina. Usted después de dos meses trabajando aprende, le coge ritmo al asunto (...) Claro que es importante también que si allá los muchachos tienen inconvenientes personales, los resuelvan porque con molestias sí difícil la cosa.*

Yimmy: *Mire que yo le cogí el tiro a la maquinaria al tiempito de empezar. Hay que tener cuidado con la troqueladora porque eso tiene mucha fuerza, no ve mi accidente... de resto, fácil. Uno no se sentía mal cuando hacía algo equivocado porque todos tuvimos problemas al inicio para manejarlas.*

Uno de los puntos vitales de esta reflexión que pretendo proponer, consiste en defender la idea de que el cargo que ocupó cada uno de estos dos desmovilizados estaba respaldado por sus disposiciones-técnicas que se marcaron en su trayectoria de vida, destrezas adquiridas en su vida pasada y en la reintegración laboral al momento de fundar la empresa, y como respuesta de la experiencia situada para solucionar un problema. Es decir, para poder ser gerente u operador de manufactura fueron importantes tanto sus trayectorias y destrezas adquiridas en la reintegración laboral como su acción creativa, su capacidad de luchar en un escenario dado.

Es por eso que, *por un lado*, las disposiciones-técnicas definidas en el esquema de arriba corresponden tanto a la trayectoria de vida de cada implicado como a las posibles destrezas adquiridas en el proceso de reintegración laboral (para el caso de la capacidad de dirección, específicamente). ¿En qué consiste cada una de las disposiciones-técnicas del esquema? En los casos de los J(Y)mmys, la definición del *grupo armado de procedencia* no tiene que ver con el estigma que pudo generar haber pertenecido a tal o cual estructura, o por asuntos ideológicos. En repetidas ocasiones los desmovilizados me expresaron que su condición no fue un obstáculo *per se* para desempeñar sus funciones en la empresa. Incluso fue una suerte de ventaja a la hora de vender (el estigma era más repetitivo en dimensiones de la reintegración a nivel comunitario):

Jimmy: *Como le parece que hay clientes que les parece muy bueno nuestro proceso de reintegración. Hay algunos que nos compran a nosotros solo por eso, ¿para qué ocultarlo?*

Yimmy: Fue más fregado como en el barrio y en la familia decir lo que uno era. En cambio en la empresa nos entienden, no nos han rechazado ni nada.

Lo clave en este punto tiene que ver con el tipo de estructura de cada grupo que pudo haber marcado en los desmovilizados su forma de afrontar las jerarquías y el trabajo que debían realizar en su proceso de reintegración. Sobre este asunto, Ortiz (2008) sostiene que las FARC se han caracterizado históricamente por tener una estructura jerárquica alta y marcada por figuras con mucho poder de decisión. Incluso, después de la muerte de los grandes líderes históricos como Marulanda, la guerrilla ha sabido cómo hacer figurar a nuevas guerrilleros. Castrillón (2015), por su parte, señala que el móvil de las FARC se ha caracterizado desde principios del presente siglo por una estrategia de frentes divididos en múltiples grupos de máximo 10 o 12 integrantes. Esto debido a la implementación de la seguridad democrática de los gobiernos de Uribe que llevó a la guerrilla a reorganizarse. La autora también hace énfasis en el papel del género cuando sostiene que si bien la dinámica cotidiana de la guerrilla no se caracteriza por una exclusión marcada a las mujeres, esto sí se ve reflejado en la estructura jerárquica: pocas mujeres fueron comandantes de frentes.

Con respecto a las AUC, Cubides (1997), en pleno auge de ese grupo, señalaba cómo su estructura jerárquica, a diferencia de lo que ocurre con las FARC, no tenía una jerarquía tan marcada. Si bien existían importantes figuras a cargo de los bloques de este grupo, sus orígenes (concomitantes en varias regiones del país) marcaron la diversificación en los móviles y en las jerarquías. Así mismo, por la complicidad comprobada entre AUC y ejército, los móviles de operación se caracterizaban por una estrategia de actores colectiva: cada bloque, conformado por aproximadamente 500 miembros, se movía de forma conjunta.

Cada uno de los desmovilizados, con su pasado distinto en cada uno de estos grupos, pudo haber estado marcado por estas dinámicas internas. Para Jimmy, por ejemplo, pudo ser determinante haberse movilizado en la guerrilla en un grupo pequeño en donde tuviera acceso a las demandas de cada uno de sus compañeros, sobre todo por su rol como miliciano del que ya haré referencia. Para Yimmy, por su parte, más allá de su rol como comandante, fue complicado lograr desenvolverse con éxito por la cantidad de integrantes que se movilizaban de manera conjunta. Cada uno, en sus palabras:

Yimmy: Mucha gente hermano. Eso no había quién controlara a tanta gente, oyó.

Jimmy: Uno se movía mucho y fácil porque siendo pocos lograba pasar desapercibido.

El *nivel de mando*, en cambio, parece ser clave no tanto por la jerarquía sino por la experiencia de acuerdo a la posición. Castrillón (2015) hace una reflexión muy interesante con respecto a cómo era la lógica del ascenso en las FARC. En su explicación muestra que, a excepción de los mandos altos, todos los integrantes cumplían múltiples roles y debían ser versátiles en ese sentido. Como miliciano, el

actual gerente tenía que moverse en varios espacios: con el grupo del frente al que pertenecía y en territorios urbano-rurales con el fin de conseguir “suministros”. En esa dinámica, Jimmy tuvo que generar empatía no solo con sus compañeros de guerrilla sino también con habitantes a los que acudía para los suministros:

Jimmy: Pal monte nos tocaba, cómo no. Pero para los pueblos también por eso de las vacunas y los pagos de la gente. También a comprar lo que se necesitara en el grupo. Uno tenía que ganarse el cariño de todos, así era más fácil.

Duncan (2006) pone de manifiesto cómo los grupos paramilitares se caracterizaron fundamentalmente por su capacidad para infringir terror en las poblaciones civiles. Esto no quiere decir que las guerrillas no existiera una lógica similar; sin embargo, su estrategia no se limitaba al terror. Esto supone una rigidez en las funciones impuestas dentro de la estructura de mando de las AUC, sobre todo con mandos altos como fue el caso del operador de manufactura:

Yimmy: A uno lo respetaban, le tenían miedo a uno. Es que mejor dicho, mucho miedo. Pero eso sí que nadie lo quería a uno (...) uno no podía descuidarse porque lo fregaban los mismos compañeros, había que estar alerta, ¿me entiende?

Si bien los desmovilizados no me lo comentaron de manera explícita, Bustamante y Arroyo (2008), Viafara y Urrea (2006), Posso (2010) y Vergara (2014), entre otros, han demostrado las profundas desigualdades en el acceso al mundo laboral por parte de la población afrocolombianos en Cali y en el país en general. Cruzando datos ofrecidos por la ARN (2017) con respecto a su programa de reintegración laboral, las cifras de desempleo e informalidad en la población de desmovilizados afrocolombianos son mayores frente a otros *grupos étnicos*: 25% de desempleo y 50% de informalidad frente a 15% de desempleo y 40% de informalidad del promedio de todos los grupos étnicos (datos aproximados).

Más allá de que en estos dos casos no haya intervenido el desempleo y la informalidad, estos datos y perspectivas teóricas con respecto a la exclusión social histórica de los grupos afrocolombianos (y desmovilizados afro) reflejan una tendencia que se reproduce en el contexto de la empresa. Jimmy, según lo dicen sus compañeros como se citó más arriba, cumplía con los requisitos. Pero no se puede desconocer que Jimmy, a diferencia del operador de manufactura, es mestizo. No se puede desconocer, igualmente, que en un contexto marcado por una profunda segregación racial un desmovilizado afrocolombiano tiene menos posibilidades de ocupar un cargo de gerencia, incluso si cumple con algunos requisitos. No se puede desconocer, además, que el gerente anterior también era mestizo.

Yimmy, por ejemplo, por haber ocupado un nivel de mando en las AUC, se podría pensar que tiene una ventaja comparativa con respecto al actual gerente para ocupar dicho cargo. Esto no quiere decir que el cargo de operador de

manufactura sea menospreciable en términos morales y laborales; sí implica, sin embargo, un estatus diferente a nivel jerárquico y por lo que tiene que ver con la capacidad de decisión (vale la pena aclarar que, como me lo comentaron los mismos desmovilizados, todos los socios tenían el mismo salario – aproximadamente dos salarios mínimos- sin importar su cargo):

Yimmy: A mí en algún momento me gustaría ser gerente, uff, ¡claro! ¿Se imagina uno diciendo “soy gerente”? Lo que pasa es que es complicado, uno no tiene credibilidad.

Jimmy: Yo la verdad nunca pensé en ser gerente, ni lo imaginaba. Ahora es algo que ni me la creo, las oportunidades que da la vida para que uno salga adelante. Uno siendo gerente no importa si es desmovilizado, eso pasa a un segundo plano.

Frente a la *capacidad de dirección* como la destreza para liderar una empresa, Escandón y Hurtado (2016) analizan la influencia del tipo de liderazgo de los líderes empresariales vallecaucanos sobre el desempeño de sus empresas. Partiendo de tres tipos diferentes de liderazgo (democrático, autocrático y liberal), sus resultados muestran un conglomerado de empresas con alto desempeño con líderes que articulan un liderazgo liberal y democrático (con niveles de empatía altos); otro conglomerado que evidencian, está compuesto por empresas con bajo desempeño con líderes que asumen un liderazgo netamente liberal (sin intermediación con los empleados, clientes y otros actores clave en la dinámica organizacional).

Además del tipo de liderazgo ideal para dirigir una empresa, es importante mencionar que en el contexto del trabajo la capacidad de dirigir está sujeta a la destreza para generar vínculos sociales (particularmente, comerciales) y a las habilidades administrativas adquiridas en el proceso de reintegración laboral. En ese sentido, para ponerlo en términos de Bourdieu (2007), la capacidad de dirección está sujeta a los capitales sociales y culturales de los implicados: qué tanta gente conocen y qué han estudiado.

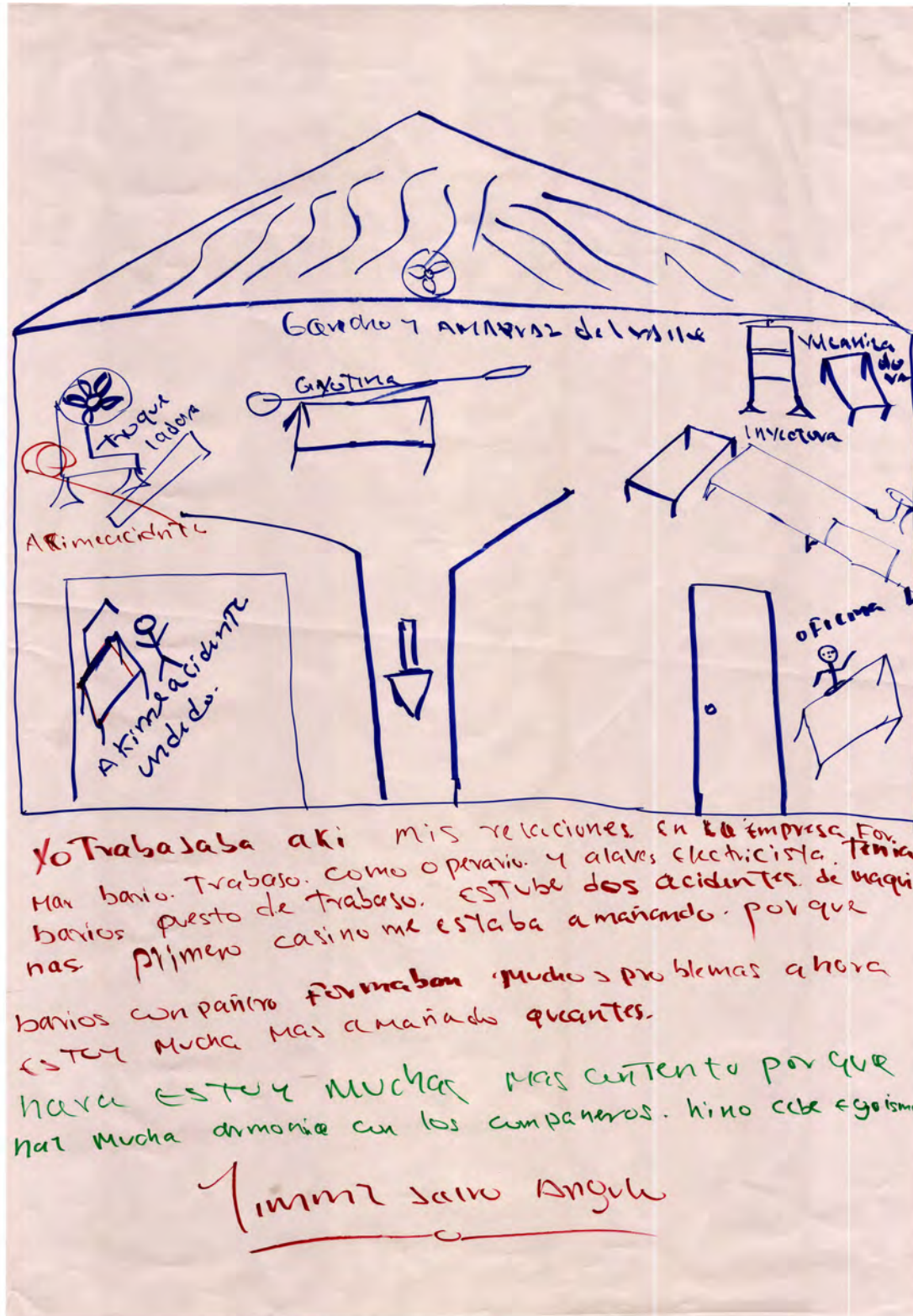
Jimmy, por un lado, ha tenido la oportunidad de relacionarse con muchas personas desde su desmovilización gracias a las redes que ha podido establecer con familiares y amigos por la cercanía regional con su departamento natal (Cauca) y por los contactos que le ha presentado su esposa (que se desempeña desde hace muchos años como administradora de su propio negocio en Cali). Así mismo, en su proceso de reintegración laboral, se enfocó en cursos cortos del SENA relacionados con administración y ventas. Yimmy, por otro lado, no tiene las mismas redes que el gerente sencillamente porque proviene de Tumaco, en el Pacífico nariñense, en donde está toda su familia y amigos. Sus estudios, por otra parte, los concentró en mecánica y salud ocupacional, lo que le permitió en su momento aprender a manejar las distintas máquinas con las que cuenta la empresa:

POSTURAS EN EL TIEMPO, POSTURAS EN LA FÁBRICA: JIMMY



Cartografía de las posturas de Jimmy en el escenario/fábrica

POSTURAS EN EL TIEMPO, POSTURAS EN LA FÁBRICA: YIMMY



Cartografía de las posturas de Yimmy en el escenario/fábrica

Jimmy: Mi señora ha sido muy importante en todo este proceso. Ella me presentó gente y me motivó para que hiciera esos cursos administrativos del SENA.

Yimmy: Aquí en Cali es más bien poca la gente que conozco. Toda mi familia y amigos están en la tierrita (...) yo me incliné por la mecánica y la salud ocupacional, era lo que me llamaba la atención.

En definitiva, ¿cuáles son las disposiciones-técnicas determinantes que dan sentido, parcialmente, a cada uno de los cargos de los J(Y)mmys? La disposición *grupo armado de procedencia* no es determinante. Si bien la estructura interna de cada grupo armado pudo marcar la forma de relacionamiento de los desmovilizados, al final parece irrelevante si provienen de las FARC o de las AUC porque además no se evidenció en el trabajo de campo algún nivel de estigma por haber pertenecido a cualquiera de los grupos o por asuntos ideológicos.

El sentido de la posición laboral se encuentra, *por un lado*, en la combinación de las disposiciones *nivel de mando*, *grupo étnico* y *capacidad de dirección* en cada desmovilizado. Si ser gerente en dicha empresa exige manejo de personal, servicio al cliente y destrezas comerciales, la experiencia de Jimmy como miliciano (por la versatilidad de funciones y la empatía con la población civil), como mestizo (con mayores posibilidades para ocupar cargos gerenciales que otros grupos étnicos en Cali), y por haber cursado clases en administración y ventas y tener contactos le trazaron el camino al desmovilizado de las FARC para ocupar dicha posición laboral. Ahora, si ser operador de manufactura exige manejar la maquinaria de la empresa y trabajar en equipo, la experiencia de Yimmy como comandante (por el nivel de mando y la relación con otros), como afrocolombiano (con menores posibilidades para ocupar cargos gerenciales que otros grupos étnicos en Cali), y por haber centrado sus estudios en aspectos relacionados con mecánica y no tener suficiente capital social le trazaron el camino al desmovilizado de las AUC para ocupar dicha posición laboral.

Por otro lado, vale la pena reflexionar en torno a la capacidad de tomar decisiones de forma creativa en cada uno de los implicados que, articulada con la trayectoria y las disposiciones-técnicas determinantes señaladas arriba, da sentido a la posición de los cargos que ocuparon. Más arriba presento dos cartografías (la de los J(Y)mmys) realizadas en el marco de mi trabajo de campo junto con las de los otros dos socios: Miguel Ángel y Héctor. La consigna de esa herramienta era sencilla: “tienen esta hoja y estos marcadores para que tracen como quieran cuál es el cargo que ocupan en la actualidad en la fábrica (y antes, si es el caso), cuáles son los espacios que más frecuentan en su día a día al interior de la fábrica (y si es el caso en el cambio de cargo, que frecuentaban) y aspectos adicionales de lo que consideren importante al respecto”.

Tal vez como efecto bola de nieve, mera casualidad o, simplemente, disposiciones conscientes de los participantes del escenario de la fábrica interrelacionadas, debo señalar que todos los socios, ante dicha consigna, prosiguieron trazando la fábrica como un marco de referencia en sí mismo (si se quiere, en términos de Goffman, 2006). Es decir, trazaron la fábrica, en forma de

rectángulo, como un escenario, un microcosmos social, en donde pasan muchas cosas. Vale resaltar, así mismo, la intermediación de las máquinas en el escenario como un elemento clave que enmarca lo que se hace-piensa (además del hacer-como-movimiento en todo el escenario que señalaba en el segundo capítulo siguiendo a Ingold, 2013).

En esta medida, el trabajo de Goffman (2006) es sumamente pertinente por cuanto hace una reflexión dinámica de la forma como los sujetos, en contextos situados a pequeña escala (como la fábrica), ordenan su vida (y por ende sus escenarios, recursos, otros sujetos, etc.). En *Frame Analysis* el autor propone un conjunto de conceptos para pensar los encuentros a escala microsocia. Uno que quiero resaltar a propósito del ejercicio de las cartografías es la idea de "marco" (que es equivalente a mi idea de escenario que presento en el primer capítulo), y aquí aporto a la definición del autor, como una delimitación física y simbólica que enmarca la postura de los sujetos para darle sentido a sus encuentros, acciones e interacciones.

En el marco de ese marco de referencia, de ese escenario que era Ganchos y Amarras, cada uno de los J(Y)mmys asumió una postura que respondió creativamente a la resolución de problemas que se presentaban: problemas cambiantes que merecían una solución en la experiencia con lo que se tenía a la mano, como lo defiende Joas (2013). En el contexto de la fábrica, decía, ser gerente exigía tres disposiciones-técnicas, fundamentalmente, como parte de la gestión como ritmo: manejo del personal, servicio al cliente y destrezas comerciales (cada una sujeta a cambios a través del tiempo). Si bien, para el caso de Jimmy, su trayectoria fue fundamental para moldear esa postura de lucha en la administración, fue su acción creativa en la solución de problemas cambiantes lo que lo ayudó a posicionarse, fortalecerse y aferrarse en su cargo como gerente.

Pensemos por un momento en casos concretos que fueron evidentes en mi trabajo de campo para poner en evidencia este asunto, para el caso del gerente. Hay unas disposiciones-técnicas de liderazgo que se adquieren en la experiencia para el manejo del personal. Jimmy, por su trayectoria en la guerrilla, incorporó muchas estrategias para gestionar las relaciones con los demás, en el contexto de un trabajo común, que le fueron sumamente útiles en la fábrica: como por ejemplo, intermediar en los conflictos, problemas de convivencia, dar órdenes, etc. Sin embargo, por las condiciones cambiantes el escenario, dadas por una serie de renuncias, accidentes laborales e incapacidades, más común de lo que se puede pensar, Jimmy tuvo que enfrentar cambios ocasionales en los cargos por cuenta de la ausencia de personal. ¿Qué hacer cuando se pasar de tener más de 10 empleados a su disposición a tener solo 6?

Es que lo fregado es que todos somos socios, entonces dar una orden no es que sea fácil. Ahora imagínese que entre menos socios queden como que cada uno se siente con más mando (...) cuando comenzaron las renuncias y cosas como los accidentes de Yimmy o incluso el mío, era necesario ser flexibles con lo que

hacíamos. Si yo soy el gerente pero hace falta personal en manufactura, me pongo el uniforme y a hacer. Si no hay quién empaque porque Yimmy está en terapia, cuento con la auxiliar administrativa y contable, toca así, esto nada es estable.

Ahora pensemos en los clientes, asunto fregado. Los mercados son cambiantes, así las necesidades de los clientes (que para el caso de Ganchos y Amarras son empresas, lo que en lenguaje de marketing se denomina “business to business”). Aquí la seguridad y la calidad son los ritmos que están intermediando constantemente la relación productor-cliente (ni siquiera la formalidad o la diplomacia, aquí es puro pragmatismo). La seguridad, como lo analizaba en el segundo capítulo, tiene que ver con la percepción de estabilidad que los socios, en tanto desmovilizados, pueden ofrecer más allá de ser una población en condición de riesgo (por aquello de los estigmas, la exclusión social, la segregación, etc.). ¿Pueden estos desmovilizados entregarme una orden considerando esas condiciones inestables de sus posiciones sociales? Pensaría un cliente (no necesariamente en esas palabras, pero más o menos). A esto agreguemos el tema de la calidad, que, precisamente, corresponde al presente capítulo. El producto final no solo debe ser entregado a tiempo: debe ser de calidad, hay normas que regulan este mercado, por temas de seguridad.

Calidad y seguridad se mimetizan. Si fuéramos gurús del marketing (del sentido común) diríamos que Ganchos y Amarras no ofrecen ganchos y amarras: “ganchos y amarras venden seguridad y calidad” ¡Ah, brillante! Pero tiene sentido. El producto lleva impreso una calidad que brinda seguridad en las cubiertas de los techos, no vaya a ser que se caiga una teja y mate a alguien. Esa “promesa de valor” (más lenguaje de negocios) es lo que intermedia en las relaciones con los clientes. Pero hay un asunto: las normas cambian o los clientes las cambian a su favor. Se ha dado el caso en donde se introduce al mercado un tipo de teja que requiere de un agarre especial, es decir, un tipo de gancho o amarra diferente a las que se producen regularmente. Incluso casos en donde los clientes, de entrada, ofrecen un precio inferior: ¡ah, pero la misma calidad!

A los clientes no les importa tanto si uno los trata bien y con formalidad. Eso lo que quieren es un producto de primera calidad a un precio barato, así es este mercado (...) A veces nos piden un tipo de gancho que no producimos, de otra medida y con un doblez diferente y yo no voy a ser tan bobo de decirles “aquí no hacemos eso”. Se le hace, miramos la forma de hacerlo y se despacha. Si uno no se adapta a lo que pide el cliente, no sobrevive.

Aquí intermedia la creatividad en la acción tanto en la parte gerencia como en la productiva. La lucha es también la agilidad con la que se responde a las necesidades de un mercado cambiante y la agilidad con la que se adapta la manufactura para producir un producto nuevo. En esa misma línea, las destrezas comerciales consisten en ofrecer lo que el cliente quiere, pero también utilizar estratégicamente a favor esa misma necesidad. Ya lo decía en el segundo capítulo: Jimmy se percató que sus clientes son empáticos con ellos con

respecto a su condición de desmovilizados-empresarios. Así que como estrategia comercial, Jimmy iniciaba toda venta con un sublimado pero fino: “somos una empresa fundada con mucho esfuerzo por desmovilizados”. Ni qué hablar del uso a su favor de las exigencias de calidad, como lo expreso más abajo, para extender los plazos de entrega cuando había varias órdenes atrasadas. “Quiere un producto de calidad, eso requiere tiempo”. Los escenarios son cambiantes: tal vez en algún momento sí sea importante la diplomacia en el servicio... Yo presento una foto del momento.

En ese orden de ideas, si bien, para el caso de Yimmy, su trayectoria fue fundamental para moldear esa postura de lucha en la producción, fue su acción creativa en la solución de problemas cambiantes lo que lo ayudó a posicionarse, fortalecerse y aferrarse en su cargo como operador Y (muy a pesar de su accidente). Dos casos concretos para hacer evidente este asunto articulados a lo anterior. Por un lado, ante una exigencia de un nuevo producto, los operadores de manufactura debían encontrar la forma de adaptar la maquinaria disponible (porque no había dinero para comprar maquinaria nueva):

Bueno es que para hacer un gancho se requiere de un troquel con unas formas específicas. Hay unos ganchos que son los más comunes, pero ha pasado que nos llegan órdenes de ganchos que nunca habíamos producido (...) Ahí lo que nos ha tocado es vea: bajar el troquel y nosotros mismos transformarlo para que se adapte al gancho que nos piden (más largo, con un doblez especial, etc.). Logramos salir adelante, ¡es que toca!

Con el trabajo en equipo el asunto es muy interesante: a propósito de la dinámica de renuncias, accidentes e incapacidades. Como lo expreso más abajo, a mayor profundidad, los socios ante este tipo de situaciones debían adaptar sus posturas a tareas nuevas por la coyuntura del momento, y lograr una sincronía con los demás. Pasar de manejar una de las troqueladoras a operar la inyectora; de la inyectora a la vulcanizadora, de la vulcanizadora a la guillotina; y así. De ahí la importancia de saber operar toda la maquinaria en el área de manufactura. Para el caso del Yimmy la situación fue aún más cambiante por su accidente, debido a que eso le impidió seguir operando la mayoría de máquinas de la fábrica. Él, de todos modos, no se varó, siguió luchando:

A mí los dolores no me dejan, es complicado. Ay pero yo no me iba a complicar la vida, encontré qué hacer. No puedo manejar a esta bebé (troqueladora), bueno. Me traje una moledora que estaba por allá arrinconada sin uso y me puse a moler plástico para las amarras, se me ocurrió que así nos ahorramos plata en materia prima. Y pues sí, pa' que vea que sí.

Las posturas de lucha de los desmovilizados en la reintegración laboral consisten en, fundamentalmente, no vararse en contextos cambiantes, coyunturales, llenos de incertidumbre. No basta la trayectoria como proceso para entender la reintegración laboral: es necesaria la experiencia situada de la acción creativa como complemento (aquello que no se enseña en capacitaciones ni en cartillas;

aquello que se aprende-haciendo-en-el-movimiento). En una primera instancia, teóricamente hablando, parece una articulación de propuestas disímiles: una suerte de constructivismo estructuralista (representada en la idea de la trayectoria y los capitales acumulados de Bourdieu, 2000 y 2007) y una suerte de pragmatismo, fenomenología e interaccionismo simbólico (representados desde la idea la acción creativa en el marco de referencia del escenario cambiante en la experiencia de hacer-como-movimiento, respectivamente, evidentes en Joas, 2013; Goffman, 2004 y 2006; e Ingold, 2002 y 2013).

La lucha, como postura de cada desmovilizado en el área administrativa o de manufactura es una acumulación de conocimiento incorporado (conocimiento del cuerpo-subjetividad, como lo analicé en le segundo capítulo) y una construcción en la experiencia situada. Hay problemas que se resuelven gracias a ese conocimiento acumulado. Hay también -teniendo en cuenta que el cambio social transforma los escenarios- problemas que solo se resuelven por la acción creativa: con lo que se tiene a la mano.

Esta es una de las contribuciones de mi trabajo, de este trabajo: valorar no solo la capacidad de los desmovilizados en el proceso de reintegración laboral de luchar, como una forma de adquirir conocimientos, sino también como mérito propio, que trasciende cualquier estructura, situado en su acción creativa en la experiencia puntual. Es, en últimas, pensar la lucha de los desmovilizados en la reintegración laboral como una experiencia estructurante de orden social (Joas, 2013). Se trata de comprender, en el sentido bourdieusiano (2008 y 2010) de la objetivación participante, que en tiempos de cambio social imperante, la estructura moldea posturas y que las posturas, que no se varan, en la experiencia, moldean la estructura. Al fin y al cabo el proceso de reintegración dura unos años: de ahí en adelante el desmovilizado tramita su lucha diaria por sí solo.

Esta contribución es clave si se tiene en cuenta que la reintegración laboral en Colombia, por la incidencia de la política del Desarme, Desmovilización y Reintegración (como lo señalo en Mesa, 2017), asume que el elemento central en el que se debe enfocar el proceso consiste fundamentalmente en ofrecer capacitaciones orientadas al oficio: de desmovilizado a artesano; de desmovilizado a carpintero; de desmovilizado a operador de fábrica. Sin embargo, por mis observaciones en campo y mi revisión de la literatura al respecto, que he hecho explícitas acá, no se concibe al oficio como una actividad que está inscrita en una economía de mercado en donde no basta con producir con condiciones *ceteris paribus*: es necesario incorporar otras técnicas, con sus respectivas tecnologías, para vender, negociar, tener buen servicio al cliente, tener buenas relaciones de trabajo, trabajar en equipo, etc.

Se concibe el oficio como una actividad que no implica problemas, conflictos, cambio social: que está aislada completamente. No se sensibiliza, pues, al desmovilizado, frente a la importancia de luchar en el mercado: eso lo aprende-haciendo cada uno de los desmovilizados en la experiencia. Porque claro: de

todos modos es algo que no se puede enseñar, que no se puede transmitir. Es algo que cada desmovilizado debe tramitar en la experiencia (Fuchs, 2012; Jackson, 1983, Wacquant, 2006). No estaría de más, de todos modos, que en el proceso de reintegración, la agencia respectiva les haga explícito a los desmovilizados la necesidad de ser versátiles, flexibles y pacientes en el mercado laboral por las condiciones cambiantes (aquí es importante el acompañamiento psicosocial en esta tarea). Quién quita: hasta de pronto así se asegura una mejor inserción al trabajo y se evita la reincidencia a los grupos ilegales, a eso en lo que muchos sí se sienten seguros, paradójicamente. Mire lo que pasó con las renunciadas de Ganchos y Amarras...



El operador Y le siguió contando al profe toda su experiencia traumática del accidente mientras trituraba un plástico que iba a ser utilizado en la fabricación de las veinte mil amarras, un jueves, dos días después de recibida la orden. Para ese entonces los socios habían terminado la orden atrasada con las dos troqueladoras ante el daño de la tercera. Ya entrado el jueves, los socios decidieron producir primero las veinte mil amarras con la inyectora, y en el camino arreglar la troqueladora, para luego seguir con los diez mil ganchos de 55 mm. Las veinte mil amarras se fabricaron en cinco días, de jueves a martes (de la segunda semana después de llegada la orden), contando el embalaje en

las cajas. Los diez mil ganchos, decía, ocho días, del miércoles (de la segunda semana después de llegada la orden) al jueves en la tarde (de la tercera semana después de llegada la orden).

En este proceso el profe evidenció la capacidad de los socios para resolver problemas de forma creativa. Para hacer los empaques (una pieza) de las amarras, por ejemplo, los socios acudían normalmente a un plástico barato para bajar costos. Diría el operador Y, en ese sentido, que "se hacen los empaques dependiendo de lo que se tenga por ahí". En sí, el plástico es el mismo, varía es su textura, tamaño y forma. Para hacer los empaques se requiere que el plástico esté molido en pequeños pedazos que después se introducen a la máquina de inyección y, al calentarlos, los derrite y los amolda en forma de empaque.

En una época los socios compraban el plástico molido, listo para el proceso, pero era muy caro y no dejaba margen de ganancia al vender las amarras. Solución: comprar el plástico reciclado sin moler -de botellas, tarros vacíos de pintura, etc.- hasta tres veces más barato y susceptible de ser molido por ellos mismos con una máquina adaptada para moler. ¿Cómo es esta solución pragmática, creativa, si lo que se ahorran en el costo de la materia prima lo invierten en el trabajo de transformarla? Simple: porque lo que tienen a disposición para solucionar este problema es su postura y la máquina para moler, no el dinero para invertir en un plástico más caro. La creatividad en su acción consiste en solucionar y "la solución es no quedarse varado mijo", como diría el gerente.

Ni qué hablar de la máquina caliente (la vulcanizadora) que hace los empaques de caucho para las amarras. Esa máquina trae incorporado un sistema de aviso para que el operador sepa cuándo debe retirar los moldes del trabajo en caliente. Aquí la creatividad en la acción de los operadores consiste en anticipar el ritmo programado de la máquina caliente, el timbre, ¡el ring! Si el proceso normal de la máquina desde que se prende hasta el ring dura tres minutos, al anticipar este ritmo el operador retira los moldes a los dos minutos, dos minutos y medio. Pero, ¿qué se gana con eso? Se ahorra

energía, por ende dinero, y no se afecta la calidad porque, sencillamente, los chupos funcionan, han funcionado y seguirán funcionando. La máquina, además, no se afecta. Hay que confiar en la máquina, sí, pero también en la postura: en la operación no son dos entidades separadas, forman un solo ritmo.



Con todos los materiales listos, se comenzó la fabricación de la orden de las amarras. Aquí el proceso tendía a ser más complejo que el de los ganchos porque la amarra requiere de alambre, plástico, y caucho. El alambre de hierro se compraba galvanizado con un recubrimiento de zinc. El problema es que venía en un rollo de más de 20 metros que debía ser cortado en piezas pequeñas de 20 cm. El plástico se debía moler porque venía en forma de baldes, tapas y reciclaje. El caucho, por su parte, debía ser vulcanizado. Cuando el plástico estaba molido era introducido en la inyectora que se encargaba de fundirlo en un extremo de las piezas de 20 cm. Finalmente, se introducía el caucho en forma de empaque justo

abajo del plástico fundido, y ya endurecido, en el extremo del alambre.



Deben ser pequeños pedazos, iguales todos.



Ya al final, cuando se derriten, se retiran del molde.

Las tareas se distribuyeron ese jueves. Esta vez, el operador H se encargó de cortar el alambre, el jefe de producción junto con el operador J se encargaron de manejar la máquina inyectora que producía los "gorros" de plástico de las amarras y el operador Y, que previamente habría molido el plástico, ahora se encargaría de fabricar los empaques de caucho para luego empacar el producto terminado.

El alambre llegó en un rollo que debía ser cortado en pedazos que representan individualmente una amarra (de 20 cm). Dado que los socios nunca contaron con la maquinaria necesaria para este procedimiento, crearon, ¡de forma creativa!, el "burrito", un sistema de corte basado en una estructura metálica de columnas que forman círculo en donde es envuelto el rollo de alambre. Esta estructura es movediza en 360 grados. Ya envuelto en su totalidad, el operador H comenzó a girar el burrito y con unas pinzas comenzó a cortar el alambre en dos extremos en las medidas en que se requerían las amarras de esa orden. Con cada corte del rollo de alambre, se fabricaban alrededor de 250 piezas. Este sistema, pues, ahorra tiempo, era eficiente.



El alambre debe quedar firme.



Mientras el operador H hacía el corte, simultáneamente, con las piezas ya cortadas, el jefe de producción y el operador J se encargaron de poner los pequeños alambres en las plaquetas de la máquina inyectora que es la que se encarga de ponerle a cada una los "gorritos" de plástico. Esta máquina, a la que se le introduce el plástico molido en un extremo, se encarga de calentar el material, darle una forma específica y unirla junto con los alambres. El jefe de producción usualmente era el que operaba el sistema de control de la inyectora mientras el operador J ponía y retiraba las piezas de las plaquetas, a la vez que introducía el plástico molido. Ese jueves el profe contabilizó la producción de cinco mil amarras. Así el viernes, sábado, lunes (de la segunda semana después de llegada la orden) y el martes siguiente.

En su escritorio, al frente de su PC, el gerente siguió recibiendo más órdenes esos días. Al profe le impresionó mucho ver la capacidad de este administrador de poder gestionar a los clientes con el asunto del tiempo. Normalmente, los clientes querían las órdenes para tres días incluyendo despacho, pero por la capacidad instalada de la

fábrica eso era imposible. Como el gerente sabía que aún debían terminar la orden de diez mil ganchos de 55 mm y veinte mil amarras metálicas, con el problema de la troqueladora dañada, debió sortear a los clientes para aplazar más días sus entregas. ¿Cómo lo hacía? “La calidad mijo”.



La inyectora es muy agradecida: y hasta canta lo más de lindo.

¿Por qué es importante la calidad? Porque las empresas a las que se les vendía trabajaban bajo unas normas de calidad y seguridad que acobijan también a la fábrica (Icontec, NTC). Si los socios no cumplían con esos estándares nunca hubieran logrado vender las piezas. Como se ve en Ruwanpura (2014), la calidad es un valor de uso, si se quiere en términos de Marx, que condiciona la transacción. Al final estas empresas se verían perjudicadas ante un producto de baja calidad porque “imagínese usted que se caiga una teja y le dé en la cabeza a alguien despistado”. El gerente, aprovechándose de esta dinámica propia del mercado, aplazaba las fechas de entrega alegando, precisamente, la calidad de su producto. “Usted sabe que la calidad requiere tiempo y paciencia, deme otros dos días y le despacho”.

¿Cómo la postura de estos desmovilizados logra transmitir "calidad" en su interacción con las máquinas, en un entorno lleno de problemas por resolver? ¿Cómo lo logran hacer cuando, además, muchos de sus procesos no están estandarizados? Piensen en el proceso de la vulcanizadora. El operador encargado de esta tarea debe calcular con su postura un tamaño "estandarizado" en los pedazos para que el empaque quede bien: ¡de eso depende la seguridad y calidad del producto!

Pues se hace con las manos. Sí, con las manos, al ojo. Se hace con la postura, es la capacidad de acción creativa. Piensen en el plástico molido: plástico que antes fue un molde de pintura, por ejemplo. ¡Piensen, para el caso de la fabricación de los ganchos, en lo que tuvieron que hacer los socios para hacer tres procesos en dos máquinas! Para allá vamos. Cuando asuntos como el precio no se pueden intervenir, la calidad es la salida. La calidad es seguridad en sus posturas: es seguridad en sus cubiertas.

Nota de campo no. 5

Hay días como hoy en donde todo esto ocurre simultáneamente: días en donde la orquesta está completa y complementa los acordes de la música popular que suena todo el tiempo desde una radio vieja ubicada entre las troqueldoras. Siendo las 10:00 a.m. es tiempo de descansar, parar las máquinas, dejarlas descansar también. La postura ya no es más la que responde al ritmo de las diferentes máquinas.

Ahora, la postura es otra. Los socios sacan sus celulares, ponen de esos vídeos virales de Facebook a todo volumen. Miguel Ángel manda la parada hoy, encontró un vídeo de un pescado gigante que habían pescado en algún pueblo del Pacífico y que le hizo recordar la tierra de su familia, Tumaco.

Por lo increíble del vídeo, los demás apartan por un momento sus equipos y van curiosos a ver la presa cazada a hacer comentarios de doble sentido y "tirar risa". En este break

hay tiempo para todo, más allá de que sean tan solo 15 minutos. De los vídeos, pues, se pasa al wsp; del wsp a la llamada y así. El operador por un momento no es más operador: es esposo, padre, hermano, amigo, socio, "mamador de gallo".

(15 de septiembre de 2017)



EL TRABAJO EN EQUIPO **(LA LUCHA EN LA CONVIVENCIA)**

Miércoles de la segunda semana después de recibida la orden de diez mil ganchos y veinte mil amarras. Para fortuna de los socios, las veinte mil amarras listas; para su preocupación, la troqueladora aún dañada. El arreglo de la troqueladora tomó más de lo que estaba previsto porque todos los socios, incluyendo al gerente, además de la auxiliar administrativa y contable y el profe, se abocaron a terminar esa parte tortuosa de la orden.

En la fábrica solían confluír jornadas como esa en donde todos debían ayudar en la parte de manufactura simplemente porque la cantidad de trabajadores no era suficiente (por aquello de las renunciás, los accidentes y las incapacidades). El gerente, por ejemplo, dejaba sus actividades administrativas y se encargaba de alguna de las máquinas. En este caso, de la inyectora. La auxiliar administrativa y contable dejaba su proceso de facturación, por su parte, para ayudar al operador Y a empacar las amarras en las cajas. El profe, no quedándose atrás, dejó su labor de apoyo en la promoción y el mercadeo de la fábrica y apoyó en el proceso de limpieza de los pedazos de plástico amorfos que quedaban siempre en algunas de las amarras (en parte, asegurar la calidad en estas piezas implicaba dejarlas "limpias").

Toda esta dinámica exigía una coordinación, un trabajo en equipo que el profe no logró comprender sino hasta que "metió la mano" en la producción porque estaba muy ocupado en sus labores de promoción y mercadeo. Cuando recién entró por la gran puerta, el profe, en ese entonces "el investigador", sabía de la importancia de contribuir. Él había sido advertido por los socios frente a la dificultad de meter la mano en las máquinas por aquello de la seguridad (y más con esos antecedentes del gerente y del operador Y).

Así y todo metió la mano, aunque con cuidado. Pero la contribución real no se hallaba ahí: al fin y al cabo los socios tenían claro el manejo de las máquinas y de los ritmos de la producción. La contribución real se hallaba ahí en donde hubiera dificultades, en donde su postura pudiera hacer la diferencia: esto es, en lograr "vender mejor la fábrica, mejorar su imagen" desde el área administrativa. Fue en ese instante, al mes de haber iniciado su trabajo de campo que el profe, en ese entonces "el investigador", pasó a ser "el profe".

Para poder ganarse un lugar, debía aportar, decía. De tal modo que le vendió a los socios, después de haber hablado con cada uno las necesidades de la fábrica, la idea de apoyar en la promoción y el mercadeo. Su justificación fue sencilla:

"soy profesor, ustedes saben, y quiero aportar. Pero además estudié mercadeo, entonces puedo trabajar desde la promoción y el mercadeo. Por ejemplo, mejorando el logo de Ganchos y Amarras". La etapa del investigador que "viene a sacar información sin dejar nada a cambio" culminó (recordemos que los socios ya habían tenido malas dificultades con externos que los visitaban y se iban, así, sin más). El investigador pasó a ser el profe. La postura del profe comenzó a cambiar conforme su acción dentro de la fábrica superó la etapa de observación pasiva del primer mes. El profe era el profe porque estaba para aportar, como quien dice, para "enseñarles" aquello que "no" saben:



El operador Y:

(Satisfecho, sentado en la inyectora)

Es que usted nos enseña lo que sabe, usted es un estudioso.
Eso es bueno porque algo nos deja.

El profe:

(Sorprendido, mirando a través del lente)

Además aprendo de ustedes. Aprendemos por ambos lados.

El operador H:

(Activo, arreglando el alambre para la inyectora)

Pues muy bueno, de verdad. Eso es compromiso, profe.

Empezó entonces su travesía, cambiar el logo de la empresa, para posteriormente apoyar en estrategias de mercadeo para visibilizar más la fábrica, sacarle jugo al juego de la empatía entre los socios como desmovilizados empresarios y sus clientes, hacer un brochure, entre otras cosas. Así que luego de recogidas las percepciones con respecto al logo anterior y sus posibles cambios, el profe procedió a hacer un boceto que luego trasladó a un amigo suyo diseñador para ejecutar la idea. Aquí el resultado de ese proceso que tomó un mes (el profe también era profe fuera de la fábrica, tenía sus responsabilidades) De antemano, gracias socio, le manda a decir el profe:

LOGO VIEJO DE GANCHOS Y AMARRAS :



**Ganchos y Amarras
del Valle SAS**

Seguridad en sus cubiertas

LOGO NUEVO DE GANCHOS Y AMARRAS :



**GANCHOS
Y AMARRAS**

seguridad en sus cubiertas

Los cambios en la tipografía, esta vez en mayúscula, de "Ganchos y Amarras", obedecieron a una búsqueda de protagonismo del nombre de la empresa. Se propuso quitar "del Valle SAS" por cuenta de una tendencia más reciente del diseño de marca que tiene que ver con "menos es más" y con lo poco se usa hoy día la razón social (SAS) en la conformación gráfica del nombre. Se mantuvo el eslogan, la promesa de valor, "seguridad en sus cubiertas" en plena articulación con el nombre de la fábrica.

Con respecto al logotipo -tal vez el cambio más evidente e importante- se pensó que redundaba dejar una "G" y una "A" alusivas a "Ganchos y Amarras". Además el anterior logo solo daba cuenta de uno de los productos que fabricaba Ganchos y Amarras: ganchos (la pieza roja que articula la "G" y la "A") dejando por fuera a las amarras. Igualmente, se limitaba mucho una propuesta gráfica que se centrara en el producto en sí y no en lo que ofrecían los socios (veíamos, seguridad y calidad). De modo que el logotipo debía reflejar esa promesa de valor a través de una alusión simbólica a algún elemento ilustrativo que diera cuenta de ello: esto es, una cubierta, evidente por las formas, los colores y el azul cielo de la parte superior. "¿Qué tal les parece?"

El gerente:

(Sorprendido, sentado en su puesto de trabajo)

Está bueno profe, tiene razón con lo que dice del logo, estábamos dejando por fuera un producto.

El profe:

(Contento, de pie diagonal al puesto del gerente)

Me alegra que te haya gustado. ¿Ustedes qué opinan socios?

El jefe de producción:

(Expectante, caminando de un lado a otro)

Es bien diferente, ¿no? Pero bueno, los cambios son buenos para nosotros, es lo que necesitamos.

El operador H:

(Impresionado, sentado al lado del gerente)

¡Uy jefe, está bueno! Pa'qué, le dio con lo que era.

El profe:

(Más contento, de pie diagonal al puesto del gerente)

¿Qué opinan Yimmy, Lina y Jhon?

La auxiliar administrativa y contable:

(Jovial, sentada en su puesto de trabajo)

Está muy bonito. Muy moderno. Ahora los logos son así por ese estilo.

El operador Y:

(Convencido, sentado al lado del operador H)

Bien jefe, muchas gracias oyó. Se le agradece.

El operador J:

(Atento, de pie al lado del profe)

Mejor dicho, muy moderno. La fábrica necesita cambios, por algo empezamos.

La presentación de la nueva imagen ocurrió en el área administrativa con la presencia de todos los socios, el operador J, la auxiliar administrativa y contable y, por supuesto, el profe, quien lideró por unos minutos la reunión (muy lúcido, como al frente de uno de sus cursos). El profe, contento por las reacciones del "público", sabía el valor de la reciprocidad en su trabajo de campo. Los socios- cansados de recibir a externos que iban a extraer información y "chao"- valoraron mucho este aporte a su sueño llamado Ganchos y Amarras.

Para esos momentos, como casi siempre, en realidad, la fábrica se encontraba envuelta en problemas financieros por deudas de impuestos. Los socios sabían que la lucha no sería sencilla: ¿o acaso cuándo una lucha es sencilla? Tal vez fue ese entorno lo que posibilitó que el profe se volviera un compañero más de la lucha de los socios. Mejor dicho, la lucha se volvió también su lucha.

En muchas ocasiones los socios dejaban ver sus expectativas frente al rol del profe con respecto a la lucha. En su propio diagnóstico, bajo su propia mirada, el problema de la fábrica

yacía no en la falta de conocimiento técnico, esto es, en la fabricación de las piezas en sí, sino en su comercialización. Su producto era seguro, de calidad, ellos lo tenían claro, pero era difícil luchar con un mercado que se basaba en precios bajos pero que a la vez exigía altos estándares.

Tal vez por eso el profe comenzó a ser visto como quien aportaría en ese "faltante" y tal vez por eso algunas veces pasó de ser el profe a ser "el jefe". Ese rótulo que caracterizaba ese tipo de postura estaba sujeto a una lógica no necesariamente de mando, sino de toma de decisiones por cuenta de capacidades "académicas", "intelectuales", "gerenciales", de "pensar", muy similar a lo que se percibía en cargos como los del gerente, y visto como lejano a lo que se *hacía* en el área de manufactura: el hacer-como-movimiento.

Las posturas de lucha en la tónica de hacer-como-movimiento tenían clara la resolución cotidiana de problemas (sobre todo en el área de manufactura). Las posturas de lucha en la tónica de pensar-como-hacer, más ligadas al área administrativa, sin embargo, tenían dificultades: puntualmente, el gerente que no daba abasto él solo con el tema de ventas. Así que el jefe apareció con una postura de lucha de pensar-como-hacer para ayudar en la resolución de ese tipo de problemas.

Lo primero que se implementó fue el cambio de imagen. La idea era que, una vez aceptada la nueva imagen, el jefe procediera a diseñar una página en Facebook como estrategia de promoción de la fábrica (trabajar con la empatía como forma de comunicación para llegar a posibles clientes, es decir, otras micro, pequeñas y medianas empresas), para luego diseñar un brochure de ventas. Como tareas adicionales, el jefe se propuso implementar la nueva imagen en los uniformes de los socios, en las facturas, en pocas palabras, en todo aquello que debiera llevar la imagen de Ganchos y Amarras, y conseguir un practicante para la parte comercial que apoyara al gerente.

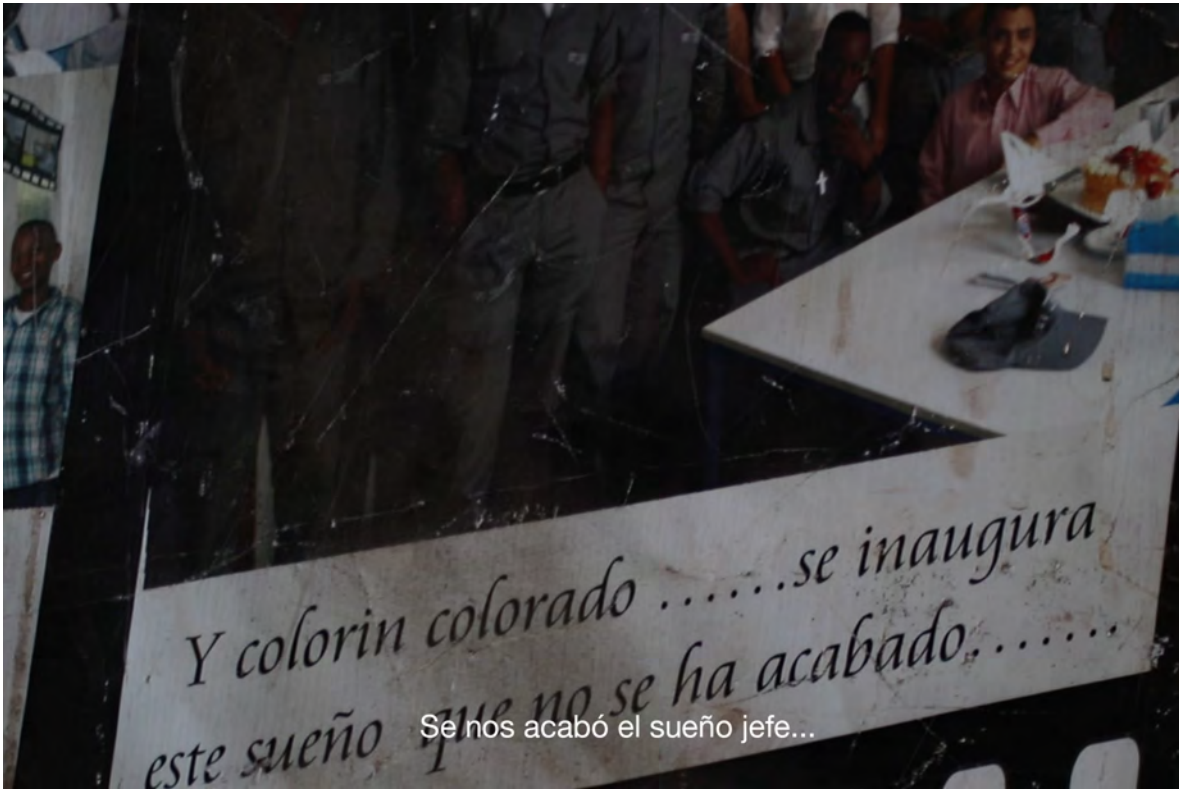
Era noviembre de 2017. El jefe ya había diseñado la página en Facebook de Ganchos y Amarras, ya había cambiado la imagen en

algunas piezas de la fábrica (como por ejemplo en la papelería y en la facturación) y ya había entrado en contacto con algunas universidades e instituciones universitarias para el tema del practicante. Incluso, como motivación adicional, diseñó unas tarjetas de presentación para cada socio y empleado de la empresa. Aquí una muestra (igual para el jefe de producción, los operadores y la auxiliar administrativa y contable):



Llegó diciembre, pero no todo fue alegría. No hubo natilla que endulzara lo amargo que fue ese mes para la vida de los socios. Hasta ahí llegó el trabajo del jefe: "pare todo jefe, cerramos". Un día cualquiera a mediados de mes, la junta directiva de la empresa, conformada por directivos de las

empresas que apoyaron a Ganchos y Amarras desde su fundación, citaron una reunión con los socios para "notificarles de algunos asuntos importantes del futuro de la fábrica". Eufemismo. No futuro.



La reunión fue una notificación de la liquidación de la fábrica por cuenta de las dificultades financieras. Los socios, que tenían claras esas dificultades, quedaron atónitos con esa decisión. Ellos querían continuar la lucha. La vida de cada uno, en sí misma, era eso: una lucha constante. ¿Para qué parar entonces? Nada qué hacer. "Tienen hasta finales de enero de 2018 para hacer las últimas entregas y liquidar". Traducción: tienen hasta finales de enero para irse.

El jefe, así los socios, quedaron viendo un chispero. Si bien el gerente era el representante legal de la fábrica, y por tal razón "tenía" un "lugar" en la junta, la decisión ya estaba tomada: la votación puesta en las urnas. La página de Facebook no se alcanzó a publicar, el brochure a medio camino y el practicante, bien, gracias. Uno de los puntos en los que

se enfatizó mucho en la reunión tuvo que ver con los malos resultados financieros de la fábrica, antes de la llegada del gerente, que se fueron acumulando, haciendo insostenible el punto de equilibrio (ingresos=gastos), todos los meses, en los años siguientes "con la nueva administración". "El gerente anterior dejó muchas deudas de impuestos y el anterior jefe de producción dejó muy desordenada la producción. Nosotros llegamos, nos comprometimos y organizamos esto, pero vea, no nos alcanzó", replicó, desconcertado, el gerente.

¿Hasta dónde alcanza la lucha? ¿Hasta qué punto la capacidad estructurante de resolver problemas de forma creativa, con lo poco que se tiene a la mano, junto con la valiosa trayectoria de los implicados, son superadas por una estructura representada por instituciones que siguen teniendo incidencia en sus destinos, en sus vidas? ¿Acaso la reintegración seguirá siendo un modelo estructural-funcionalista y paternalista que más que posibilitar la acción de los desmovilizados, la limita? El asunto no se resuelve tan fácilmente, la discusión continúa. La lucha de los socios también era contra el peso de las decisiones que los superaban, que estaban por encima, que nos los consideraba, que no les daba un lugar: ellos mismos se la han tenido que luchar.

Resulta que -algo que no supo el jefe sino hasta diciembre, en plena crisis- los socios que habían renunciado (seis en total) seguían teniendo derecho a ingresos de la fábrica, más allá de no seguir luchando de la mano de sus compañeros. Esto, sumado a las deudas, los bajos precios y la incertidumbre que generaba el mercado, hacía insostenible la fábrica desde el punto de vista financiero. Los socios, en el fondo, visible en sus caras la resignación y la frustración de un sueño que llegaba a su fin, sabían que era insostenible. Llegaría enero y la nostalgia se apoderaría de una fábrica vacía, silenciosa y sin posturas dispuestas para la lucha.



Viernes en la mañana, 26 de octubre de 2012. Los socios se acomodaron para la foto. En total salieron ocho de los diez (uno de los socios, el operador JA, para ese momento, había fallecido) pues uno decidió que debía tomar la foto del "día d" y el otro, qué le va a hacer, incapacitado. Junto con ellos, dos asesores y una acompañante psicosocial. Cinco ex FARC, cinco ex AUC. Todos abocados al área de manufactura mientras se capacitaba al gerente anterior en el tema comercial.

No eran ni las doce del día, como lo relata el gerente, y ya habían empezado los "agarrones". Los problemas de convivencia eran el pan de cada día y el trabajo en equipo, improbable. Los primeros agarrones fueron por cuenta del grupo armado al que cada uno había pertenecido. Cinco ex FARC, por su lado, cinco ex AUC por el suyo. Puyas, insultos, comentarios "fuera de base": cero productividad. "Si esto va a ser la reintegración, mejor me voy", pensaba en voz alta el gerente mientras relataba esos "años del tropel".

La apuesta de la agencia fue interesante en términos de convivencia: ¿qué ganamos con armar grupos de desmovilizados de los mismos grupos cuando la reintegración consiste, en su aspecto más fundamental, en tener la capacidad de juntarnos con otros? Los socios sabían que Ganchos y Amarras iba a ser un sancocho de posturas; sin embargo, los problemas de convivencia fueron más allá de lo esperado.

En ese entonces, los cuatro socios que llegaron hasta el último respiro de la empresa trabajaban en el área de manufactura como operadores y eran coordinados por el jefe de producción anterior. Junto con ellos, el operador N, el operador JC, el operador W, el operador, JW. En el área administrativa, el gerente anterior junto con el apoyo del asesor externo. Si quisiéramos delimitar en tiempo cuánto duró esta "tiradera" entre "guerrilleros y paracos", podríamos decir que aproximadamente un año.

Pero ojo. Una vez superado ese asunto, la tiradera vino por dos cuestiones más: por un lado, los conflictos por cuenta de los cargos que ocuparon algunos de los desmovilizados (que exigían una jerarquía, inevitablemente) y, por otro lado, las molestias de algunos socios porque algunos "no aportaban igual que los demás" (en términos de trabajo). Según los mismos socios, no fue sino hasta que salieron el gerente y el jefe de producción anteriores que los problemas de convivencia por fin cesaron. Ya lo diría el operador Y en su cartografía (más arriba):

Trabajo como operario. Tuve dos accidentes de máquinas. Primero, no me estaba amañando porque varios compañeros formaban muchos problemas. Ahora estoy mucho más contento porque hay mucha armonía con los compañeros.

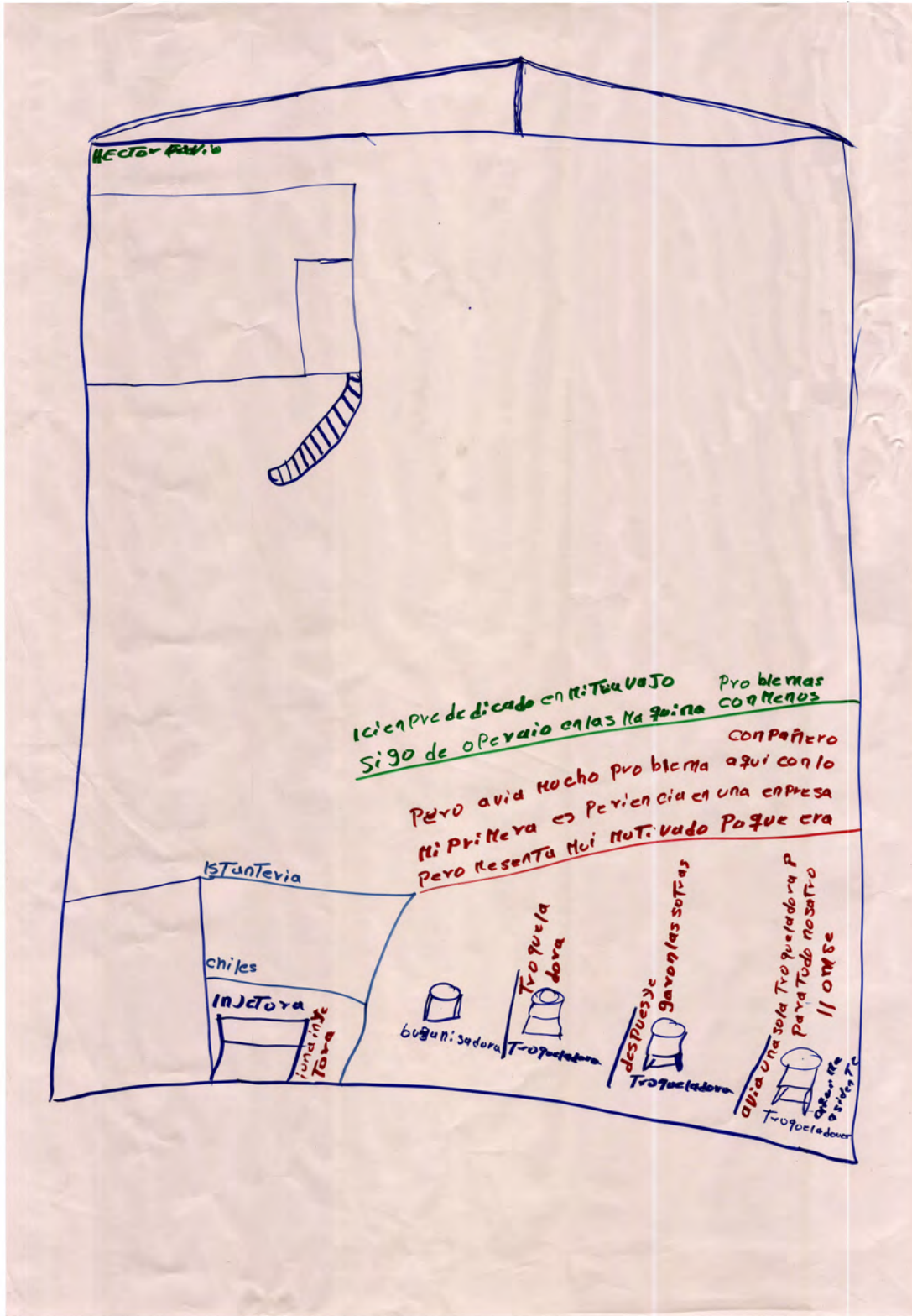
Para los socios era inconcebible que sus mismos compañeros, el gerente y el jefe de producción anteriores, iguales en términos de sus derechos patrimoniales, tuvieran que darles instrucciones, mandarlos, regañarlos, en una palabra, darles órdenes. Ya no importaba si era ex FARC o ex AUC, "a mí nadie me viene a decir qué tengo que hacer". En palabras del operador H en su cartografía (abajo):

Sigo de operario de máquina con menos problemas con los compañeros. Había muchos problemas. Es mi primera experiencia en una empresa.

Estos dos relatos del operador Y y el operador H, dos socios que nunca cambiaron de cargo, reflejan no solo los conflictos que se vivieron sino también la concentración de esas tensiones en el área de manufactura (el área administrativa en estas cartografías no aparece o es casi invisible, lo que no quiere decir que no presentara sus propios problemas, como lo expreso en el segundo capítulo). Esto tiene que ver con que un ritmo propio de esta área, el trabajo en equipo, por la confluencia de múltiples posturas, llevaba inevitablemente a constantes enfrentamientos, renunciaciones y accidentes. En la cartografía del jefe de producción (abajo) se puede observar cómo todos los socios del área debían desenvolverse sin problemas en todas las máquinas, lo que exigía una confluencia con los demás: ponerse de acuerdo con respecto a quién iba a operar qué (algunas máquinas eran indeseadas). En palabras del mismo jefe de producción:

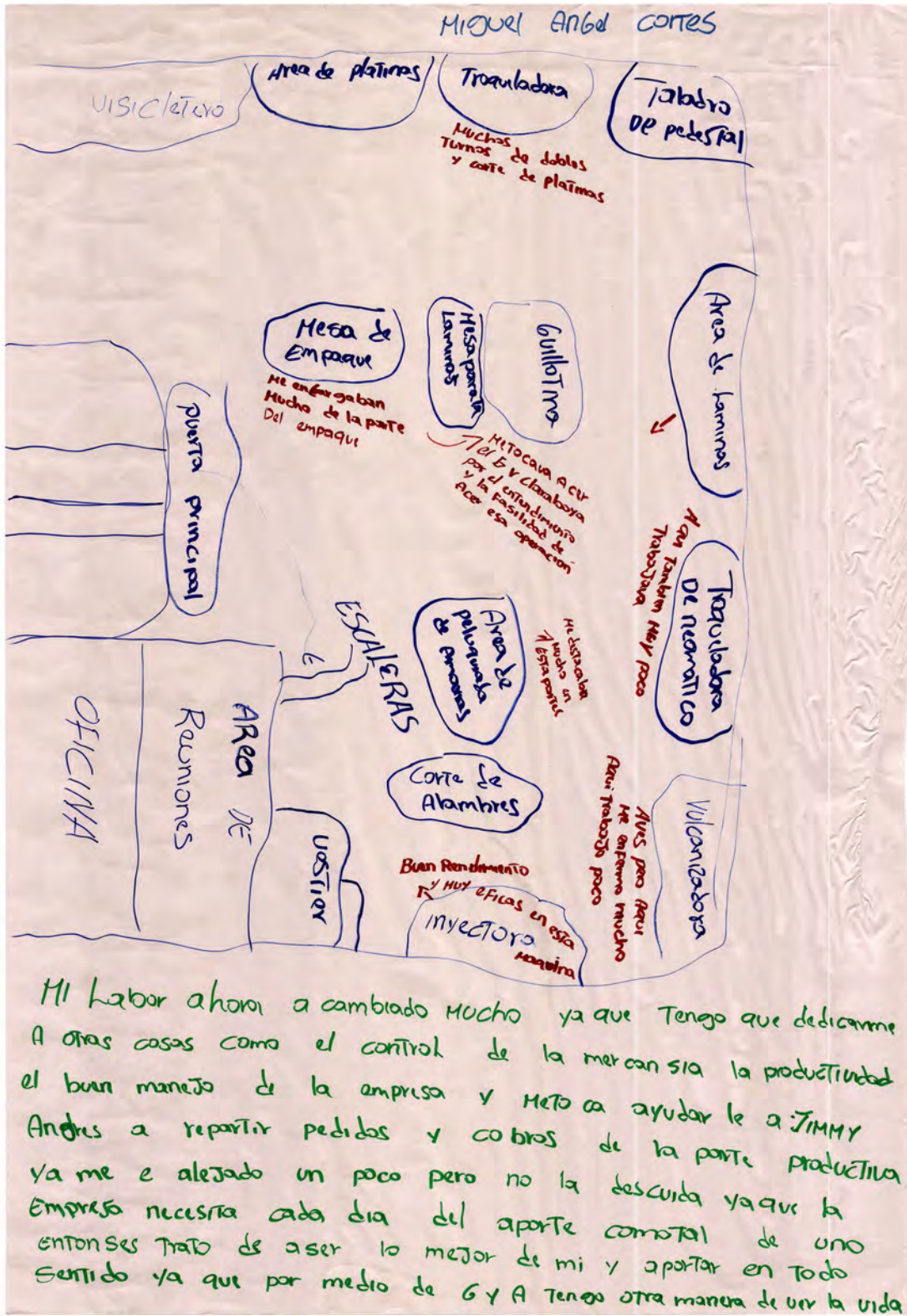
Aquí (vulcanizadora) me enfermo mucho. Aquí trabajo poco. Mi labor ahora ha cambiado mucho ya que tengo que dedicarme a otras cosas como el control de la mercancía, la productividad, el buen manejo de la empresa y me toca ayudar a Jimmy Andrés a repartir pedidos y cobros de la parte productiva. Ya me he alejado un poco (de esas últimas labores) pero no lo descuido porque la empresa necesita cada día del aporte como tal de uno. Entonces trato de hacer lo mejor de mí y aportar en todo sentido ya que por medio de G y A tengo otra manera de ver la vida.

POSTURAS EN EL TIEMPO, POSTURAS EN LA FÁBRICA: HÉCTOR



Cartografía de las posturas de Héctor en el escenario/fábrica

POSTURAS EN EL TIEMPO, POSTURAS EN LA FÁBRICA: MIGUEL ÁNGEL



Cartografía de las posturas de Miguel Ángel en el escenario/fábrica

Para los socios era inconcebible que sus mismos compañeros, iguales en términos de sus derechos patrimoniales, además, no aportaran lo mismo, en términos de trabajo, para sacar la fábrica adelante. La mayoría evitaba, por ejemplo, la vulcanizadora por el calor que emitía (sumado al ya horrible calor de la fábrica). La mayoría quería trabajar fabricando amarras en la inyectora porque la operación era más "automática": contrario a la fabricación de ganchos en las troqueladoras en donde el hacer-como-movimiento era más evidente (y exigente). Algunos se "espantaron" con los accidentes del operador Y y del gerente (en ese entonces operador) y evitaban a toda costa las troqueladoras. Era un caos.

Según cuenta el gerente, el primero en tirar la toalla fue el operador JC. Estaba cansado de tanta puya de parte del "grupito de paracos" por haber sido de las FARC. Luego lo siguieron el operador W y el operador JW que, casi como poniéndose de acuerdo, renunciaron porque no les parecía justo que algunos trabajaran más que otros (decían que los que mandaban solo mandaban y no aportaban nada más). El operador N no aportaba mucho, no estaba muy motivado, se incapacitaba... los socios decidieron pasarle la carta.

Finalmente, ante las terribles deudas que acumulaba la empresa y frente a los problemas en el área de manufactura, los socios decidieron que el gerente y el jefe de manufactura anteriores debían dar un paso al costado (aquí asumieron los cargos Jimmy y Miguel Ángel, respectivamente). Todos, igual, sin protestar, seguían siendo socios: "y lo más tenaz, sin trabajar"... ¿Cómo explicar esta dinámica conflictiva?

La tradición marxista (como se puede ver en Hobsbawum, 2011) al evaluar el sistema de relaciones obreras en el marco común de una fábrica, por ejemplo, suele llamar la atención sobre la configuración de una "conciencia común" que se da a través de la experiencia de explotación, también común, entre los actores productores de mercancías (sin importar su procedencia, su lengua, su edad, etc.). Esa experiencia común es lo que posibilita la configuración de una moral colectiva que, en últimas, hace posible que los vínculos laborales se

fortalezcan y, por ende, el trabajo en equipo (ya sea para mejorar la productividad o, por el contrario, para no producir en lo absoluto).

De esa tradición marxista se despliega un concepto propuesto por E.P. Thompson: *economía moral*. Para Thompson (2000 y 2014), la economía moral (de la multitud) es un consenso que implica que los sujetos productores "encuadren" sus prácticas y procesos económicos con respecto a su legitimidad. Es decir, la economía moral de esa multitud productora es un común acuerdo en el que los sujetos configuran un marco de referencia cultural que inspira y legitima su acción (colectiva). Cabe agregar que este autor propone esta categoría al retomar, desde una perspectiva marxista, la vida cotidiana-urbana de los obreros de la Inglaterra de los siglos XVIII y XIX.

Scott (1976) reconfigura la categoría de economía moral, para el contexto rural, en sus estudios sobre campesinos en Asia. Para este autor, la economía moral de los campesinos (vietnamitas y birmanos) está sujeta a un ethos fundado en una lógica de aversión al riesgo para lograr sobrevivir. Esto es, subyace de un acuerdo común entre campesinos con respecto a una serie de prácticas y acciones sociales que los lleva, por ejemplo, a asegurar un ingreso mínimo a través de medios tradicionales de trabajo: el riesgo y las nuevas formas de ejecutar una tarea, son, desde todo punto de vista, intolerables.

Estas perspectivas sobre la estructuración de la moral en el marco de la producción coinciden en la importancia de la experiencia común como motor impulsor de las relaciones laborales entre los sujetos productores. Desde esta perspectiva, las posturas, más allá de lo diferentes que sean en otros marcos de referencia, se alinean en el escenario laboral porque encarnan el mismo ritmo (el mismo conjunto de exigencias atravesadas por códigos morales intrínsecos).

Pero: 1) da la impresión de que se homogeniza la experiencia; y 2) dejan de lado la trayectoria, lo que viene antes: algo

así como "trabajo, luego, existo" (o "el sujeto como posterior al trabajo").

Propuestas más recientes como las de Balladares (2011), Castletón (2017), Hernández (2009) y Vieta (2014) coinciden, en sus reflexiones etnográficas, sobre cómo se configuran las relaciones laborales al interior de manufacturas en diferentes partes del mundo (Argentina, Uruguay, España). Para estos autores, la solidaridad obrera se construye no solo en el marco de experiencias comunes al interior de la fábrica, sino también, y sobre todo, por fuera con sus trayectorias comunes (tienen estructuras familiares similares, problemas económicos, gustos similares, etc.).

Aquí la trayectoria de los implicados toma un lugar preponderante. Según esta perspectiva, es complicado lograr solidaridad en el trabajo en equipo, por ejemplo, entre sujetos que en sus vidas pasadas fueron antagonistas, como el caso de los socios. Lo que he venido reflexionando es que lo vital de la trayectoria no es la pertenencia al grupo (a la estructura en sí) sino lo que se aprendió en el marco de esa experiencia pasada.

Aunque los socios compartían problemas de índole económica, por ejemplo, y más allá de confluir desde grupos armados distintos (el gerente, el jefe de producción y el operador H fueron de las FARC mientras que el operador Y de las AUC), como ya lo explicaba en el segundo capítulo, sus posturas en el marco de la fábrica respondían articuladamente a la experiencia situada (y cambiante) de resolución de problemas y a su trayectoria (en el sentido de lo que aprendieron, no de dónde pertenecieron).

Es decir que el lugar que cada uno de los socios ocupó en la fábrica fue una configuración que se dio en la experiencia (resolviendo problemas nuevos que se presentaban todo el tiempo) y como parte de sus trayectorias (por ejemplo, con base en los grupos de procedencia). La lucha, como postura de cada desmovilizado en el área administrativa o de manufactura, es una acumulación de conocimiento incorporado y una construcción en la experiencia situada.

En esa medida, el trabajo en equipo, como ritmo propio al interior de la fábrica, es un asunto clave: a propósito de la dinámica de renuncias, accidentes e incapacidades. Los socios, ante este tipo de situaciones debían adaptar sus posturas a tareas nuevas por la dinámica coyuntural, buscando una sincronía con los demás: esto es, trabajar en equipo. Pasar de manejar una de las troqueladoras a operar la inyectora; de la inyectora a la vulcanizadora, de la vulcanizadora a la guillotina; y así. De ahí la importancia de saber operar toda la maquinaria en el área de manufactura.

Las posturas de lucha de los desmovilizados en la reintegración laboral consisten en, fundamentalmente, no vararse en contextos cambiantes, coyunturales, llenos de incertidumbre. Fue la incapacidad de adaptar las posturas a esos escenarios cambiantes lo que llevó a esa dinámica conflictiva de renuncias y pasos al costado por parte de los otros seis socios de Ganchos y Amarras.

Puntalmente, fue la incapacidad de responder al ritmo del trabajo en equipo, de entenderse y sincronizarse con las posturas de otros, proceso clave en la producción de estas piezas metálicas, lo que imposibilitó la reintegración laboral de esos desmovilizados (muchos dilataron su proceso de reintegración laboral hasta encontrar un escenario de trabajo que les permitiera cumplir ese requisito y, por supuesto, tener la capacidad de sobrevivir en medio de tantos problemas). Tal vez su lucha era otra...



Jueves de la segunda semana después de recibida la orden de diez mil ganchos y veinte mil amarras. Los socios le seguían "botando corriente" a la troqueladora dañada. El gerente, que había estudiado mecánica, era el que más corriente le botaba. Los demás socios, en coordinación con la auxiliar administrativa y contable y el profe, se encontraban terminando de empacar las veinte mil amarras que, afortunadamente, se lograron fabricar sin mayores contratiempos.

Una vez que el gerente "le dio al clavo" con la troqueladora, al otro día, el viernes en la mañana, los socios en el área de manufactura por fin pudieron empezar la fabricación de los diez mil ganchos para terminar la orden. Si la troqueladora no "hubiera querido ceder", la producción de esos ganchos se habría tardado hasta tres días más de lo que realmente tomó con las tres máquinas funcionando (un jueves de la tercera semana después de recibida la orden).



En un día puedo cortar hasta dos mil piezas.



Este doblez es breve. Hay que estar echando grasa para agilizar el proceso.

Empezó, de ese modo, el viacrucis en el área de manufactura. Corte de la platina, a cargo del operador J; dobléz No. 1 a cargo del jefe de producción; dobléz No. 2 a cargo del operador H; empaque de los ganchos que estaban listos a cargo del operador Y. En lo que quedó de ese viernes y en la mañana del sábado, los socios lograron producir dos mil de los diez mil ganchos. Corría el tiempo, la estrategia de la calidad para ampliar el plazo se agotaba.



Ojalá no se vuelva a dañar esta máquina porque nos jode.

Lunes de la tercera semana después de recibida la orden. Los socios tuvieron el domingo para descansar y compartir con sus familias. Ahora era turno de trabajar en equipo con su otra familia: la familia de Ganchos y Amarras. Las posturas en el escenario eran las mismas que el pasado viernes y sábado: corte de la platina, a cargo del operador J; dobléz No. 1 a cargo del jefe de producción; dobléz No. 2 a cargo del operador H; empaque de los ganchos que estaban listos a cargo del operador Y. La meta de ese día era producir tres mil ganchos, tarea difícil, para llegar a la mitad de la orden y así lograr fabricar la otra mitad entre martes y miércoles.



La meta no se cumplió el lunes: faltaron quinientos ganchos (y eso que los socios trabajaron hasta las 7 de la noche). Las épocas en donde se trabajaba hasta entrada la madrugada se volvieron cosa del pasado. Eso tocaba cuando eran un montón de personas que había que poner a hacer algo y no alcanzaban las máquinas. Entonces la solución era poner a algunos socios en turnos nocturnos a fabricar los faltantes del día. Nunca funcionó, en realidad. "Los socios que se quedaban en la fábrica en las noches se quedaban dormidos", le comentaba el gerente al profe en un tono medio jocoso y a la vez resignado. Ahora ese tipo de estrategias de producción no eran necesarias porque el trabajo en equipo se tornó más eficiente y porque además no había como pagar turnos extra.

Cuatro mil quinientos ganchos listos y empacados, martes en la mañana. La meta de ese día: los mismos tres mil (así tocara resignar minutos de almuerzo y horas de la noche). El día transcurrió con total normalidad. En el área de manufactura los socios cortando, doblando y empacando, y en el área administrativa el gerente gestionando un "tiempito de más para la entrega".



Si no trabajamos como equipo, esto no sería posible.

Hasta el medio día de ese martes la producción casi alcanzaba los dos mil ganchos, "sigan así muchachos". Tanto había rendido la producción que el gerente fue gestionando el camión de carga para despachar la orden. Según sus cálculos, el jueves esa orden iba a estar lista, "no le botemos más tiempo a eso, hay órdenes acumuladas". Y resultó que sí. Al finalizar la jornada de ese día, a eso de las 7:30 de la noche, se logró la meta de los tres mil ganchos.

Siete mil quinientos ganchos, a dos mil quinientos de la meta, miércoles. El concierto de metal, golpe, corte, doblez seguía en pleno auge. Ya el camión había confirmado para el jueves en la tarde: se terminaba o se terminaba, no había vuelta atrás. En ese trajín, muy propio del trabajo bajo presión (como cuando uno hace una tesis, por ejemplo) el profe no dejaba de pensar en la lucha de todos los desmovilizados que alguna vez decidieron dejar las armas: "¿Qué ocurre si no luchan? ¿Acaso hay vida sin lucha? ¿Qué pasa por los pensamientos de un desmovilizado que debe luchar toda su vida?" Se preguntaba una y otra vez, mientras veía la lucha que estaban librando al frente los socios, sus socios.



Todo estaba listo. El camión que despacharía la orden ya estaba parqueado en posición para cargar. La producción final de ganchos y amarras yacía cerca de la gran puerta dentro de un montón de cajas de cartón listas para ser despachadas. Para ser más exactos, se trató de una orden de diez mil ganchos de 55 mm y veinte mil amarras metálicas. Los ganchos estaban empacados en 20 cajas con 500 de estas piezas metálicas cada una. Las amarras estaban empacadas en otras 20 cajas con 1000 de estas piezas metálicas (amarradas en 20 grupos de 50) cada una. Contando el momento en el que llegó la orden del pedido, un martes en la mañana, y la ubicación de la última caja sobre el piso, la fabricación de esos diez mil ganchos y veinte mil amarras tomó tres semanas, una semana más de lo esperado, un jueves en la tarde.

No había salido el camión y el gerente recibió una nueva orden de diez mil amarras metálicas que debía ser despachada en cuatro días, justo un día antes de una reunión que iban a librar los socios con la junta directiva de la fábrica y de la que habían sido notificados hacía un par de horas. La lucha nunca se acaba, solo pasan los días.



[Camión en reversa]
Burrin-Burrin

EPÍLOGO

LA VIDA ES UNA CONSTANTE LUCHA

La decisión del cierre y liquidación de la empresa cayó como un balde de agua fría entre los socios. Cuando Jimmy recibió la llamada de la junta directiva para citar una reunión extraordinaria, nunca pensó que la decisión de cerrar su empresa, ese sueño de toda una vida, ya hubiera sido tomada: la reunión fue más bien una "notificación". Él sabía que no era un buen momento, los problemas estaban a la orden del día "pero esa es la vida, ¿no? Una lucha".

Todo pasó tan rápido que Juan, al llegar un día normal, no logró comprender por qué los socios, en ropa casual, estaban barriando una fábrica vacía de trabajo, silenciosa y melancólica. Las oficinas estaban llenas de cajas marcadas con nombres del tipo "computadores", "carpetas", "papelería", y "varias". Al fondo, rodeado de cajas, estaba Jimmy sentado en su escritorio con la encargada de la liquidación, en una escena que en otro momento hubiera dado la impresión de "bienvenida a nuestra empresa". Adiós.

Tan solo una semana atrás Juan había ido a la fábrica para terminar de registrar el proceso de fabricación y despacho de la orden de diez mil ganchos y veinte mil amarras. Esta vez llegó y el panorama era desolador: "se veía venir", pensó. Ya meses atrás Jimmy le había comentado de las deudas en impuestos por cuenta de los descuidos de la gerencia anterior. Ya en un par de ocasiones Jimmy le había planteado esa situación, no sin antes aclarar que lucharían hasta el final.

De todos modos la decisión no fue de los socios, como ellos pensaron que pasaría, hipotéticamente. "Si tenemos que cerrar, cerramos, pero hay que luchar hasta el final". No había más qué hacer, la junta estaba por encima de ellos, aunque eran los socios los que luchaban cada día. Eran ellos, en su lucha, los que imprimían seguridad y calidad en los productos finales, al tiempo que sus posturas eran

desprovistas de certezas en medio de un contexto con escasos de capitales, herramientas, máquinas, etc. Eran ellos, en su lucha, los que gestionaban los clientes, las órdenes, los intermediarios. Eran ellos, en su lucha, los que fabricaban los ganchos y las amarras (con el riesgo latente de accidentarse) y trabajaban en equipo para lograrlo. Eran, ellos.

Era mediados de diciembre de 2017, mala época para un golpe de estos. La junta dio un plazo de un mes (más exactamente a finales de enero de 2018) para que los socios terminaran las órdenes atrasadas y liquidaran la fábrica. Como parte de la liquidación, los socios debían vender la maquinaria, el inventario y las materias primas sobrantes, el inmobiliario, los computadores: mejor dicho, todo. Con el dinero que se recogiera como parte de esa liquidación, se saldarían deudas pendientes y el sobrante, que era prácticamente ilusorio, se dividiría entre los diez socios (sí, imagínese, no solo entre los cuatro luchadores de esta historia sino también entre los otros seis que años atrás habían abandonado "el barco").

Ya en enero, pasadas las fiestas de navidad y fin de año, Juan volvió para despedirse: no de los socios, pues ese vínculo seguiría intacto; para despedirse de la fábrica, de esa fábrica de reintegración. La fábrica, aún más desolada que en diciembre, seguía refugiando en su seno las posturas de lucha de un grupo de socios que se negaban a dejarla. Para ese momento ya las órdenes pendientes habían sido despachadas y la maquinaria estaba lista para su venta. Faltaban detalles de la liquidación, más en términos contractuales, para el cierre. La gran puerta cerraría sus puertas.

"¿Qué será de la vida de Jimmy, Miguel Ángel, Héctor y Yimmy después de esto?" pensaba Juan con cierta preocupación pero con la convicción de que estos socios tenían las posturas para poder continuar su lucha, para poder desenvolverse en el mercado laboral, ya de por sí, bien difícil. Según le comentaron con mucha brevedad, Jimmy y Miguel Ángel estaban buscando un préstamo para comprar así fuera una de las troqueladoras y la inyectora para montar otra fábrica, con otra razón social, pero aprovechando los clientes que ya

tenían y su capacidad, más que evidente, en la fabricación de esos productos. Ese proceso, según ellos, tomaría por lo menos unos meses. Héctor se inclinaría más por otro tipo de lucha, en otros escenarios: hace algún tiempo estaba con la idea de volver a su tierra, en Nariño. Yimmy, finalmente, optaría por seguir su proceso jurídico pendiente en búsqueda de la pensión por su accidente laboral.

La lucha para estos socios no paró, solo cambió de rumbo. Su lucha tampoco hubiera cesado si la fábrica no hubiera cerrado. Para ellos la vida, como muchos colombianos, el día a día, consiste en luchar, en todos sus ámbitos (en el laboral, pero también en el comunitario, familiar, etc.). Seguramente, a los ojos de muchos empleadores, clientes, vecinos, familiares, Jimmy, Miguel Ángel, Héctor y Yimmy, más que Jimmy, Miguel Ángel, Héctor y Yimmy serán, por siempre, desmovilizados. Es una marca que estará siempre en sus posturas de lucha. Juan, por su parte, entendió que humanizar a estos luchadores pasaba, precisamente, por comprenderlos, más que nada, como tal: como Jimmy, Miguel Ángel, Héctor y Yimmy. La vida es una constante lucha.



Como objetivo central en este trabajo me propuse reflexionar etnográficamente la experiencia de reintegración laboral en Jimmy, Miguel Ángel, Héctor y Yimmy al interior de su fábrica en Cali, Ganchos y Amarras. Como problema central, propuse que desde el proceso de reintegración no se concibe la importancia de comprender el trabajo de los desmovilizados como una actividad que está inscrita en una economía de mercado inestable, elástica y llena de incertidumbres, en donde es necesario que incorporen técnicas que les permitan tener habilidades para vender, negociar, tener buen servicio al cliente, tener buenas relaciones de trabajo, trabajar en equipo, etc. (como lo muestro también en Mesa, 2017). Se concibe el trabajo como una actividad que no implica problemas, conflictos, cambio social: que está aislada completamente. No se sensibiliza, pues, al desmovilizado, frente a la importancia de *luchar* en el mercado (algo que, vale la pena aclarar, no se puede transmitir a través de capacitaciones: es algo que solo se incorpora en la experiencia).

Esto me inclinó a reflexionar etnográficamente en torno a qué tanto aportaron la trayectoria de estos sujetos y su proceso de reintegración en la incorporación de dichos conocimientos para la resolución de esos problemas y/o qué tanto aportó la experiencia situacional misma, la capacidad de estos desmovilizados de agenciar por sí mismos con lo que tenían y tienen a disposición, “a la mano”. Me pregunté si se debía comprender la reintegración laboral como un proceso estructural-constructivista de transmisión de conocimiento que debe ser replicado y/o como la capacidad práctica que los desmovilizados tienen de resolver sus problemas en la experiencia misma, con lo que tienen a disposición, en escenarios de escases de capitales y estigmatización.

Para dar respuesta a ese interrogante, mi trabajo de campo me arrojó pistas para la comprensión de este proceso (y arrojó más preguntas significativas). Por un lado, me entregó una categoría etnográfica central en la comprensión de la experiencia de reintegración laboral: *la lucha*. La lucha aparecía como algo recurrente en las narrativas de los desmovilizados para referirse a su trabajo al interior de la fábrica. Así mismo, la lucha, como postura de cada desmovilizado en el área administrativa o de manufactura, aparecía como una acumulación de conocimiento incorporado (conocimiento del cuerpo-subjetividad) y una construcción en la experiencia situada: es decir, la lucha como postura estructurada y estructurante. Había problemas que se resolvían gracias a ese conocimiento acumulado (tomando en consideración a Bourdieu, 2000). Había también -teniendo en cuenta que los escenarios son cambiantes- problemas que solo se resolvían por la acción creativa (tomando en consideración a Joas, 2013): con lo que se tenía a la mano.

Por otro lado, me entregó una serie de situaciones problemáticas recurrentes del *escenario* de la fábrica y del mercado que ponían a prueba a los socios y que denominé *ritmos*. Para resolver mi propio problema de investigación debía definir

situaciones problemáticas para, precisamente, poner a prueba la experiencia de reintegración de mis interlocutores. En esa medida, luego de muchas indagaciones definí que debía reflexionar etnográficamente en torno a cuatro ritmos centrales del escenario de la fábrica: seguridad, gestión, calidad y trabajo en equipo (los primeros dos ritmos en el segundo capítulo y los otros ritmos en el tercer capítulo).

Ahora bien, como lo mostré en los tres capítulos que conforman este trabajo, teniendo en cuenta el problema de investigación y la pregunta de más arriba, me inscribí teórica y metodológicamente en una doble instancia epistémica que se complementó entre sí: por un lado, desde una apuesta estructural-constructivista para esbozar la incidencia de la trayectoria y el proceso de reintegración de los desmovilizados como puntos clave para comprender sus capacidades para desenvolverse en su vida laboral y cotidiana (desde Bourdieu, 2000 y 2007, entre otros); por otro lado, desde una apuesta pragmatista y fenomenológica estructurante para esbozar la incidencia de la experiencia misma en la resolución de problemas puntuales también como puntos clave para comprender sus capacidades para desenvolverse en su vida laboral y cotidiana (desde Joas, 2013; Ingold, 2002 y 2013, entre otros).

En el primer capítulo describí mi llegada a campo, una ampliación del problema de investigación, y mi postura teórica y metodológica a mayor profundidad. Lo fundamental en este capítulo es que definí por qué los ritmos del escenario de la fábrica y del mercado (seguridad, gestión, calidad y trabajo en equipo) me permitieron comprender la lucha de mis interlocutores: su experiencia de reintegración laboral. La postura de estos sujetos en la resolución creativa de sus problemas cotidianos y laborales implicó comprender el ritmo propio de su escenario de trabajo, primero, para luego dar cuenta de las técnicas y tecnologías de las que han dispuesto con su postura a través del proceso de reintegración para ejecutar una tarea. Todo, en consideración de su trayectoria y en la experiencia situada al interior de la fábrica.

En el segundo capítulo reflexioné alrededor de dos de los ritmos que implican un conjunto de problemáticas en la parte administrativa y que requerían unas soluciones puntuales: la seguridad (como un ritmo del mercado) y la gestión (como un ritmo propio del escenario administrativo). En la sección de “seguridad” planteé que la reintegración laboral para estos interlocutores implicaba imprimir en sus productos finales *seguridad* (que una teja quede bien fijada para que no se caiga y provoque un accidente) al tiempo que sus posturas de lucha quedaban desprovistas de ésta por todas las contingencias, incertidumbres y elasticidades propias de ese mercado. En la sección de “gestión”, evidenció las posturas de lucha de Jimmy en su área. Ahí describí un conjunto de problemas cotidianos que solían estar presentes en la administración y que Jimmy debía resolver (y cómo los resolvía). Mostré que su postura de lucha en la gestión se ha estructurado como resultado de su trayectoria (como campesino, guerrillero,

desmovilizado, estudiante del SENA) reflexionando a la vez cómo esa trayectoria es observable en su cuerpo como un lugar de memoria (por las marcas, las cicatrices, los cambios en el peso, etc.). Mostré también que su postura de lucha en la gestión ha estructurado, en la experiencia situada, el microcosmos de la fábrica gracias a su capacidad creativa de solucionar problemas con lo que se tiene a la mano (que generalmente solía ser poco porque era un contexto con escases de recursos y capitales).

En el tercer capítulo reflexioné alrededor de los otros dos ritmos que implican un conjunto de problemáticas en la parte productiva que requerían unas soluciones puntuales: la calidad (como un ritmo del mercado) y el trabajo en equipo (como un ritmo propio del escenario manufacturero). En la sección de “calidad”, evidencí que las exigencias de calidad son las que terminaban marcando el ritmo en el área de manufactura. Reflexioné también en torno a cómo los socios en el área de manufactura lograban resolver dichas exigencias del mercado (por todo lo demás, cambiantes) imprimiendo calidad en sus productos finales en un escenario problemático en donde solía ser común que se dañaran las máquinas, que faltara personal por diversos motivos (por las renunciadas, los accidentes, las incapacidades) y buscando, de forma creativa, bajar los costos por medio de nuevos procesos de fabricación y nuevas materias primas.

En dicho capítulo también presenté algunas perspectivas etnográficas para describir la interacción operador/máquina y por qué los socios ocupaban las posturas que ocupaban al interior de la fábrica a través de dos casos empíricos: el de Jimmy y el de Yimmy (definí qué aspectos de sus trayectorias son fundamentales para comprender sus cargos en la fábrica y cómo sus posturas de lucha en sus respectivos puestos han estructurado, en la experiencia situada, el microcosmos de la fábrica gracias a su capacidad creativa de solucionar problemas). En la sección de “trabajo en equipo”, presenté las posturas de lucha de Miguel Ángel, Héctor y Yimmy en su área. Ahí describí un conjunto de problemas cotidianos que solían estar presentes en esta área (los problemas de convivencia, principalmente) y que los socios debían resolver (y cómo los resolvían). Describí también la dinámica de renunciadas en la fábrica a través de los años reflexioné en torno a mi propia postura de lucha en mi trabajo de campo.

De forma transversal, en el segundo y tercer capítulo presenté una situación problemática central (en términos etnográficos) que me permitió comprender la interacción de esos ritmos con las posturas en el escenario de la fábrica en términos empíricos: la forma como los socios resolvieron fabricar una orden grande de diez mil ganchos y veinte mil amarras en medio de múltiples problemas y crisis. Igualmente, presenté algunas perspectivas con respecto a la liquidación de este sueño llamado Ganchos y Amarras.

Con base en este panorama, este trabajo presenta tres contribuciones al campo de investigación (por lo menos eso creo): dos de fondo, teóricas y

metodológicas, y una de forma, con respecto a la escritura. Como lo muestro en Mesa (2017), la agenda de la política pública de la reintegración en Colombia ha estado ligada a la agenda internacionalista del DDR, de la ONU, que asume el proceso de forma homogénea desde una apuesta programática fundamentalmente estructural-funcionalista, sin considerar los aspectos singulares de los reintegrados (su postura desde sus trayectorias y experiencias situadas, precisamente).

En ese sentido, una de las contribuciones de este trabajo a la temática de la reintegración es el planteamiento de una sociología y una antropología del trabajo desde la postura de los implicados (tanto como propuesta teórica, como apuesta metodológica). Buscando superar atisbos de dualismos cartesianos en la concepción de cuerpo-subjetividad, y retomando un concepto poco difundido en Giddens (1995), concibo la *postura* como una disposición consciente de los sujetos de dar respuesta a diversos problemas que se presentan en su ámbito laboral y cotidiano. Como lo mostré en el primer capítulo, propuse un modelo teórico que permitiera comprender la lucha de los desmovilizados al interior del escenario de la fábrica como la capacidad de sus posturas de responder a los *ritmos* (seguridad, gestión, calidad y trabajo en equipo) -a través de la incorporación y uso práctico de ciertas *técnicas* y *tecnologías* específicas que la situación requiera (como las máquinas, por ejemplo)- en la experiencia de forma creativa y gracias a sus trayectorias (Bourdieu, 2008 y 2010; Goffman, 2004; Ingold, 2002 y 2013; Joas, 2013; Dobler, 2016; Thompson, 2014).

De ahí que haya definido la lucha como una capacidad de resolver problemas de forma creativa que se aprende-haciendo-en-el-movimiento (en la experiencia pero también como parte de la trayectoria). Las posturas de lucha de los desmovilizados en la reintegración laboral consisten en, fundamentalmente, no vararse en contextos cambiantes, coyunturales, llenos de incertidumbre. No basta la trayectoria como proceso para entender la reintegración laboral: es necesaria la experiencia situada de la acción creativa como complemento (aquello que no se enseña en capacitaciones ni en cartillas; aquello que se aprende-haciendo-en-el-movimiento).

En una primera instancia, teóricamente hablando, parece una articulación de propuestas opuestas: una suerte de constructivismo estructuralista (representada en la idea de la trayectoria y los capitales acumulados de Bourdieu, 2000 y 2007) y una suerte de pragmatismo, fenomenología e interaccionismo simbólico (representados desde la idea la acción creativa en el marco de referencia del escenario cambiante en la experiencia de hacer-como-movimiento, respectivamente, evidentes en Joas, 2013; Goffman, 2004 y 2006; e Ingold, 2002 y 2013). Sin embargo, la lucha, como postura de cada desmovilizado en el área administrativa o de manufactura, es una acumulación de conocimiento incorporado (conocimiento del cuerpo-subjetividad, como lo analicé en el segundo capítulo) y una construcción en la experiencia situada. Hay problemas que se resuelven gracias a ese conocimiento acumulado. Hay también -teniendo

en cuenta que el cambio social transforma los escenarios- problemas que solo se resuelven por la acción creativa: con lo que se tiene a la mano.

Así se resume una de las contribuciones de este trabajo: valorar no solo la capacidad de los desmovilizados en el proceso de reintegración laboral de luchar, como una forma de adquirir conocimientos, sino también como mérito propio, que trasciende cualquier estructura, situado en su acción creativa en la experiencia puntual. Es, en últimas, pensar la lucha de los desmovilizados en la reintegración laboral como una experiencia estructurante de orden social (Joas, 2013). Se trata de comprender, en el sentido bourdieusiano (2008 y 2010) de la objetivación participante, que en tiempos de cambio social imperante, la estructura moldea posturas y que las posturas, que no se varan, en la experiencia, moldean la estructura.

Siguiendo esta idea, otra de las contribuciones de este trabajo, más a nivel metodológico, tiene que ver con haber intentado (ojalá, logrado) proponer y “comprender”, desde la objetivación participante, la postura (desde el cuerpo físico de mis interlocutores) como lugar de conocimiento, como lugar de memoria, que da cuenta de la trayectoria. Centrándome en la trayectoria de Jimmy, mi principal interlocutor, retomo varios planteamientos del cuerpo-como-memoria para proponer que sus marcas (cicatrices, heridas, dolores, transformaciones, etc.) son evidencia, son verdad, encarnada, en sí misma (Fassin y D’Halluin, 2005; Fuchs, 2012; Pedraza, 2009). Esta apuesta la traté de articular con un asunto de forma: con las fotografías de las posturas de lucha de mis interlocutores también como una apuesta desde la antropología visual (Pink, 2001).

La guerra, la lucha, está inscrita en la postura: en el cuerpo a partir de disposiciones físicas (como cicatrices o cambios corporales, por ejemplo) y en la subjetividad a partir de disposiciones conscientes visibles en el acto de habla (como un conjunto de relatos sobre experiencias pasadas significativas, por ejemplo). Una marca física de guerra encuentra refugio en el sentido que le da el relato sobre el evento en el que ocurrieron los hechos (CNMH, 2017). Pero es la marca en sí misma la que convierte al cuerpo en un lugar de memoria porque pone en evidencia las actividades propias de la trayectoria de la postura: los cayos en las manos hablan de cierto tipo de trabajos; el peso corporal nos remonta a cierto tipo de ritmo de la vida cotidiana; las arrugas, el inevitable paso del tiempo y la extinción de la vida, etc. (Lasvergnas, 2015).

Así, esta contribución de pensar la postura desde el cuerpo como lugar de memoria, responde a una urgente transformación a la tradición memorística en las ciencias sociales que se ha concentrado solo en el relato como dispositivo válido de la memoria. El relato, el acto de habla, es la viva voz de un conjunto de experiencias que se articulan con escenarios, actores y tiempos diversos. Pero es insostenible separarlo del cuerpo (cayendo en una suerte de cartesianismo): más cuando, sabemos, el cuerpo es, en sí mismo, lugar de memoria (y de conocimiento) (Aguiluz, 2004; Fuchs, 2012; Ingold, 2013).

La tercera contribución, más en el “orden” y en la “forma”, tiene que ver con mi propuesta en la escritura. Además de generar conocimiento, estoy convencido de que la forma en que se genera ese conocimiento debe hacer justicia a los ritmos del trabajo etnográfico y debe lograr transmitirse (esa es la parte difícil). La escritura etnográfica no solo debe ser válida, ética, verídica y transparente. Mi apuesta fue por una escritura etnográfica ficcional que también lograra conmover (creo que la etnografía es tanto un ejercicio científico como artístico) (Simon y Bibeau, 2016). Por eso incluí diversos recursos narrativos en la búsqueda de ese carácter estético de la etnografía (que espero haber alcanzado, por lo menos parcialmente).

Por un lado, una narrativa anacrónica para romper con la linealidad causa-efecto con la que se ha comprendido la reintegración desde lo institucional (haciendo guiño a la apuesta cinematográfica en este sentido). Por otro lado, una narrativa deslocalizada que es visible también desde mi postura como narrador que pasa por: a) la narración de mi postura en primera persona, b) la narración de mis posturas y las de mis interlocutores, en la lucha, en tercera persona, y c) la narración de mis posturas y las de mis interlocutores, en la lucha, en segunda persona (en los diálogos que cito).

Como recursos narrativos adicionales a los que apelé, y que alimentaron esta metonimia visual al lenguaje y las formas cinematográficas, el lector se pudo encontrar una selección de aproximadamente sesenta fotografías propias (y unas cuentas del archivo de la fábrica) en donde retrato, desde variados encuadres, la dinámica propia de la lucha en la reintegración laboral en mis interlocutores. Dichas fotografías, que se encuentran ligadas al texto escrito en los tres capítulos, responden a la misma apuesta narrativa del desorden temporal y espacial, y a mi interés y gusto particular por la antropología visual. Así mismo, un conjunto de cartografías y notas de campo fueron puestas a disposición.

Considero que la escritura en sí misma es una contribución de este trabajo porque con ella traté de hacer justicia a la experiencia de reintegración laboral de mis interlocutores: a cómo viven y han vivido su proceso de adaptación a un entorno laboral, resolviendo diversos problemas. En ese proceso de escribir y describir etnográficamente (sobre) la experiencia “ajena”, y no solo sobre lo que dicen-hablan, las decisiones narrativas fueron fundamentales porque la escritura debía transmitir, desde quien mira y narra, que en este caso fui yo, el lugar que ocuparon mis interlocutores, y que ocupé yo, al interior de la fábrica. Es por esto que mi rol dentro de la narrativa no se limita a una suerte de “voz en off” ausente de lo que acontece. Mi apuesta etnográfica pasó no solo por observar y registrar sino también por comprender-objetivando, como lo explico en el primer capítulo, los cambios en mi propia postura que son clave en lo que acontece: “el investigador”, “el profe”, “el jefe” y, finalmente, Juan (Gardner, 1999).

Como todo proyecto de investigación, este trabajo presenta unas limitaciones que quisiera hacer explícitas (por lo menos de las que soy consciente). Dado que mi objetivo central consistió en comprender la experiencia de reintegración laboral en mis interlocutores *al interior de la fábrica*, hay otros escenarios y posturas que quedaron por fuera de la narrativa. La reintegración, incluso como la concibe la ARN, es una “ruta” de la que hacen parte otros escenarios (más allá del laboral) como la familiar, la comunidad, los espacios educativos, y otros actores (más allá de los desmovilizados mismos) como los asesores, los psicólogos, los “reintegradores”, los familiares, etc. Por supuesto que esos otros escenarios y actores son importantes para comprender la reintegración (sería muy interesante seguir investigando este campo desde otros lugares).

Así mismo, si bien tengo en cuenta las trayectorias de mis interlocutores (sobre todo la de Jimmy) como uno de los elementos para comprender sus posturas de lucha (junto con la acción creativa en la experiencia), este trabajo no presenta a profundidad elementos biográficos de cada uno de ellos. Me concentré en la experiencia al interior de la fábrica, esto es, en lo que evidencié y objetivé en el tiempo que duró mi trabajo de campo (más el relato de eventos pasados que me comentaban mis interlocutores). Por esto, además, en este trabajo no incluí una narrativa del conflicto a profundidad (mis interlocutores en sus posturas pasadas como guerrilleros o paramilitares): solo un juego metafórico a ese pasado “camuflado” que incluí a través de la categoría etnográfica, *la lucha*.

Pero, considerando lo que ocurrió con la fábrica, por la decisión de la junta directiva: ¿será suficiente la lucha como categoría estructurante para comprender la reintegración laboral? ¿Hasta qué punto la trayectoria y la acción creativa de los desmovilizados son superadas por la estructura? ¿Acaso la reintegración seguirá siendo un modelo estructural-funcionalista y paternalista que más que posibilitar la acción de los desmovilizados, la limita? ¿Acaso estos nos permitiría reflexionar en torno a otro tipo de relaciones que se dan entre el Estado y la ciudadanía, a través de las diferentes instituciones prestadoras de servicios? El asunto no se resuelve tan fácilmente, la discusión continúa. La lucha de los socios también era contra el peso de las decisiones que los superaban, que estaban por encima, que nos los consideraba, que no les daba un lugar: ellos mismos se la han tenido que luchar: esa es la vida, una constante lucha.

De ahí que sea pertinente en próximas investigaciones en este campo (pertinente además por el momento histórico por el que está atravesando el país) pensar esa lucha de los desmovilizados en otros ámbitos de su vida cotidiana (y no solo en el ámbito urbano) a partir de otras preguntas también centrales: ¿cómo es la experiencia de reintegración en términos de la movilidad por los distintos escenarios urbanos? ¿Cómo es la experiencia de reintegración en escenarios rurales (posiblemente, más cercanos a los desmovilizados)? ¿Cómo es la experiencia de reintegración en el escenario familiar? ¿Cómo es la experiencia de reintegración en el escenario comunitario? ¿Cómo es la experiencia de

reintegración desde el escenario educativo? Por qué no, también, abordar el campo desde otras posibilidades laborales y otros actores, según el género, por ejemplo (más allá del emprendimiento, como en el caso de mis interlocutores, todos hombres): ¿cómo es la experiencia de reintegración en desmovilizados empleados en pequeñas, medianas y grandes empresas? ¿Cómo es la experiencia de reintegración en desmovilizados que trabajan informalmente? ¿Cómo es la experiencia de reintegración en desmovilizadas? ¿Se requiere una política de reintegración diferencial? Por lo pronto, ¡a luchar!

REFERENCIAS

AGUILAR, A. (2009). Cuerpo, memoria y experiencia. La peregrinación a Talpa desde San Agustín, Jalisco. En: *Desacatos*, 30, 29-42.

AGUILUZ, M. (2004). Memoria, lugares y cuerpos. En: *Athenea Digital*, 6, 1-15.

BALLADARES, C. (2011). De empleados a dueños. Cultura, experiencia(s) y relaciones de alteridad en el proceso de toma y recuperación de una fábrica. En: *Campos*, 12(1), 31-54.

BENJAMIN, W. (1989). Tesis de filosofía de la historia. En: *Discursos Interrumpidos I* (pp. 177-191). Madrid, España: Taurus.

BENJAMIN, W. (1992). Desembalando mi biblioteca. En: *Senderos*, 5 (24), 394-399.

BOURDIEU, P. (2000). Formas del capital: capital económico, cultural y social. En: P. Bourdieu, *Poder, derecho y clases sociales* (pp. 131-164). Createspace Independent Pub.

BOURDIEU, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI editores.

BOURDIEU, P. (2008). Objetivación participante. En: *Boletín oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia*, 83-84, 87-101.

BOURDIEU, P. (2010). Comprender. En: *La miseria del mundo* (pp. 527-543). Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.

BUSTAMANTE, C., y ARROYO, J. (2008). La raza como determinante del acceso a un empleo de calidad: un estudio para Cali. En: *Ensayos sobre política económica*, 26 (57), 130-175.

CALVEIRO, P. (2012). Apuntes sobre la tensión entre violencia y ética en la construcción de las memorias políticas. En: Durán, Valeria/Huffschmid, Anne (Hg.), *Topografías conflictivas. Memorias, espacios y ciudad en disputa*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Trilce.

CANEVARIO, S. (2016). Afectividad, ambivalencias y desigualdades Apuntes para pensar los afectos en las relaciones sociales en el servicio doméstico de Buenos Aires. En: M. Ariza (Coord.) *Emociones, afectos y sociología Diálogos Desde la investigación social y la interdisciplina* (pp. 241-277). México D.F., México: Instituto de Investigaciones Sociales.

CASTLETÓN, A. (2017). Reestructura y cambio social en “la casa”: el caso de una fábrica uruguaya. En: *Revista Latinoamericana de antropología del trabajo*, 1, 1-20.

CASTRILLÓN, G. (2015). ¿Víctimas o victimarias? El rol de las mujeres en las FARC. Una aproximación desde la teoría de género. En: *Revista opera*, 16, 77-95.
CASTRO, X. (2016). *Cuerpo, subjetividad y tecnociencia: una aproximación psicoanalítica*. Cali, Colombia: Universidad Icesi.

CUBIDES, F. (1997). *Los paramilitares y su estrategia*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.

DOBLER, G. (2016). ‘Work and rhythm’ revisited: rhythm and experience in northern Namibian peasant work. En: *Journal of the royal anthropological institute*, 22 (4), 864-883.

DUNCAN, G. (2006). *Los Señores de la Guerra: de paramilitares, mafiosos y autodefensas en Colombia*. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta.

ESCANDÓN, D., y HURTADO, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. En: *Estudios Gerenciales*, 32, 147-135.

FASSIN, D., y D’HALLUIN, E. (2005). The Truth from the Body: Medical Certificates as Ultimate Evidence for Asylum Seekers. En: *American anthropologist*, 107 (4), 597-608.

FUCHS, T. (2012). The phenomenology of body memory. En: S, KOCH., T, FUCHS., M, SUMMA., y C, MÜLLER (Eds.). *Body Memory, Metaphor and Movement*. Amsterdam (pp 9-22). Holland: John Benjamins Publishing Company.

GARDNER, K. (1999). Location and Relocation: Home, ‘The Field’ and anthropological ethics (Sylhet, Bangladesh). En: Watson, C. (ed.), *Being There* (pp. 49 – 73). Brighton, Reino Unido: Pluto Press.

GIDDENS, A. (1995). *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.

GOFFMAN, E. (2004). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

GOFFMAN, E. (2006). *Frame analysis: los marcos de la experiencia*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.

GONZÁLEZ, F. (2013). La subjetividad en una perspectiva cultural-histórica: avanzando sobre un legado inconcluso. En: *Revista CS*, 11, 19-42.

- GUIÉRREZ, D. (2003). El reverso del sujeto sociológico. En: *Revista Universidad EAFIT*, 39 (131), 41-59.
- HERNÁNDEZ, F. (2009). Las antiguas fábricas de mosaico hidráulico en Navarra. En: *Cuadernos de Etnología y Etnografía de Navarra*, 84, 55-95.
- HOBBSAWM, E. (2011). Ciudad, industria y clase obrera). En: *La era del capital, 1848-1875*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Planeta.
- HUEN, Chi. W. (2009). What is context? An Ethnophilosophical Account. En: *Anthropological Theory*, 9, 149-70.
- HUMPHREYS, M., Y WATSON, T. (2009). Ethnographic Practices: From 'Writing-up Ethnographic Research' To 'Writing Ethnography'. En: S, Ybema et al (Eds.), *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life* (pp. 40-55). Londres, Inglaterra: Sage.
- HUNT, R., MARLAND, J., y RICHARDS, J. (2010). *Bases del cine: guión*. Barcelona, España: Parramón.
- INGOLD, T. (2002). *The Perception of the Environment: Essays on Livelihood, Dwelling and Skill*. London, England: Routledge.
- INGOLD, T. (2013). *Making*. New York, USA: Routledge.
- JACKSON, M. (1983). Knowledge of the body. En: *MAN*, 18 (2), 327-345.
- JOAS, H. (2013). *La creatividad de la acción*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- LARA, E. (2005). La fotografía como documento histórico-artístico y etnográfico: una epistemología. En: *Revista de Antropología Experimental*, 5, 1-28.
- LASVERGNAS, I. (2015). Body-Memoir. En: *Revista Cliniques méditerranéennes*, 91(1), 93-108.
- MARTÍNEZ, A. (2006). Organización semiológica del espacio y del tiempo en el cine. En: *ALPHA*, 23, 181-200.
- MARTOS, D., y DEVÍS, J. (2015). Un día cualquiera en la cárcel: la etnografía-ficción como representación de una investigación. En: *Revista de Antropología Iberoamericana*, 10 (3), 355-376.
- MESA, J.D. (2015). "Andar y ordeñar. Apuntes etnográficos corporeizados de los campesinos de Toche entre la independencia, el aburrimiento y la incertidumbre" (Tesis de pregrado). Cali, Colombia: Universidad Icesi.

MESA, J.D. (2017). Hacia una nueva mirada de la reintegración de desmovilizados en Colombia: conceptos, enfoques y posibilidades. En: *Revista CS*, 23, 105-133.

MORA, A. (2009). El cuerpo investigador, el cuerpo investigado. Una aproximación fenomenológica a la experiencia del puerperio. En: *Revista Colombiana de Antropología*, 45 (1), 11-37.

NAROTZKY, S. (2018). Rethinking the concept of labour. En: *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 24 (1), 29-43.

NIETZSCHE, F. (2000). *De la utilidad y de los perjuicios de la historia para la vida*. Madrid, España: Editorial EDAF.

ORTÍZ, R. (2008). *Las FARC después de Marulanda: ¿extinción estratégica o transformación organizativa?* Bogotá, Colombia: Boletín Elcano.

PEDRAZA, Z. (2009). En clave corporal: conocimiento, experiencia y condición humana. En: *Revista Colombiana de Antropología*, 45 (1), 147-168.

PINK, S. (2001). *Doing Visual Ethnography. Images, media and representation in research*. Londres, Inglaterra: Sage.

POSSO, C. (2010). Calidad del empleo y segmentación laboral: un análisis para el mercado laboral colombiano 2001-2006. En: *Revista Desarrollo y Sociedad*, 65, 191-234.

PYLVÄNÄINEN, P. (2012). Body memory as a part of the body image. En: S, KOCH., T, FUCHS., M, SUMMA., y C, MÜLLER (Eds.). *Body Memory, Metaphor and Movement*. Amsterdam (pp 289-306). Holland: John Benjamins Publishing Company.

RIAÑO, P. (2006). *Jóvenes, memoria y violencia en Medellín: una antropología del recuerdo y el olvido*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

RICOEUR, P. (2000). *La memoria, la historia, el olvido*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.

RODRÍGUEZ, I (2017). Una mirada etnográfica a la ciudadela santa rosa: reflexiones sobre un caso de re-integración social de excombatientes en Bogotá. En: *Maguaré*, 31 (2), 165-193.

ROLLET, P. (2014). El espacio fílmico según Farber. En: *Comparative Cinema*, 4 (2), 69-73.

ROMERO, T., RESTREPO, N., y DÍAZ, I. (2009). Factores psicosociales que inciden en la reintegración social de tres reclusos con vínculos a los grupos

armados ilegales (FARC-EP, UC-ELN y AUC) del Centro Penitenciario y Carcelario de Villahermosa. En: *Pensamiento Psicológico*, 6 (13), 219-238.

RUWANPURA, K. (2014). Metal free factories: Straddling worker rights and consumer safety? En: *Geoforum*, 51, 224-232.

SALAMANCA, D., y TRUJILLO, J. (2017). "El rol de las pequeñas y medianas empresas en la reintegración de los desmovilizados en el contexto del proceso de paz colombiano" (Tesis de pregrado). Bogotá, Colombia: CESA.

SÁNCHEZ, C. (2003). Voces y escritura: la reflexividad en el texto etnográfico. En: *RDTP*, 58 (1), 71-84.

SARLO, B. (2005). *Tiempo pasado cultura de la memoria y giro subjetivo: Una discusión Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.

SIMON, S., y BIBEAU, G. (2016). Etnografía y ficción: Ficciones de la etnografía. En: *Revista de Antropología Experimental*, 16, 1-7.

SCHWARTZ, S. (2001). ¿Existen los aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? En: M. Ros y V. Gouveia (Coords.), *Psicología social de los valores humanos*. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados (pp. 53-78). Madrid, España: Editorial Biblioteca Nueva.

SCOTT, J. (2008). *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*. USA: Yale University Press.

SCRIBANO, A. (2012). Sociología del cuerpo-emociones. En: *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 4 (10), 91-111.

SNOW, R., y BRISSETT, D. (1986). Pauses: Explorations in Social Rhythm. En: *Symbolic Interaction*, 9 (1), 1-18.

SNOW, R., y BRISSETT, D. (1993). Boredom: Where the Future Isn't. En: *Symbolic Interaction*, 16 (3), 237-256.

SURRALLÉS, A. (2005). Afectividad y epistemología de las ciencias humanas. En: *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1-15.

THOMPSON, E.P. (2000). *Costumbres en común*. Barcelona, España: Editorial Crítica.

THOMPSON, E.P. (2014). *La economía moral de la multitud y otros ensayos*. Bogotá, Colombia: Ediciones desde abajo.

VAN MAANEN, J. (2011). *Tales of the field on writhing ethnography*. Chicago,

Estados Unidos: Universidad de Chicago.

VENUTOLO, E. (2009). "Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires" (Tesis de doctorado). Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.

VERGARA, A. (2014). Cuerpos y Territorios vaciados: ¿en que consiste el paradigma de la diferencia? ¿Cómo pensamos la diferencia? En: *Revista CS*, 13, 338- 360.

VIAFARA, C., y URREA, F. (2006). Efectos de la raza y el género en el logro educativo y estatus socioocupacional para tres ciudades colombianas. En: *Desarrollo y Sociedad*, 58, 115- 163.

VIETA, M. (2014). Learning in Struggle: Argentina's New Worker Cooperatives as Transformative Learning Organizations. En: *Industrial relations*, 69 (1), 186-218.

WACQUANT, L. (2006). *Entre las cuerdas. Cuadernos de un aprendiz de boxeador*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.

ZEVALLLOS, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. En: *Journal of Economics, Finance and Administrative*, 11 (20), 75-96.

Documentos emitidos por instituciones

AGENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN. (2016). *Histórico de personas desmovilizadas*. Bogotá, Colombia: ARN.

AGENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN. (2017). *Ruta de la reintegración*. Bogotá, Colombia: ARN.

CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA. (2017). *La guerra inscrita en el cuerpo. Informe nacional de violencia sexual en el conflicto armado*. Bogotá, Colombia: CNMH.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (2017). *Censo poblacional de las FARC*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Documentos audiovisuales

OPPENHEIMER, J. (2012). *The act of killing*. Dinamarca.

OPPENHEIMER, J. (2014). *The look o silence*. Dinamarca.

EN LA LUCHA

Posturas de la reintegración laboral
al interior de una fábrica en Cali

Juan David Mesa

