

## Mesa de Debates I

### Antropología de la organización: imaginar la estrategia a partir de los signos

Agrivalca Canelón (Universidad Católica Andrés Bello – Caracas/Venezuela)

#### Resumen

El texto que se ofrece de seguidas se propone, como objetivo fundamental, deslindar la contribución de la disciplina antropológica, en tanto estudio del hombre, por lo que atañe al diseño, la conducción y la ejecución de la estrategia corporativa. A tales efectos, sobre la base de una investigación bibliográfica con carácter exploratorio, se privilegia la noción de cultura en calidad de categoría de análisis, ciñéndola a la égida de los fundamentos epistemológicos de la Teoría de la Organización. En este orden de ideas, a través de la revisión documental, se ahonda en los abordajes que posibilitan la comprensión de la cultura en las organizaciones, haciendo particular énfasis en la clásica perspectiva funcionalista, adherida al direccionamiento estratégico y ampliamente difundida tanto en el ámbito teórico como en el práctico del *management*, contrapuesta a la visión constructivista, de corte eminentemente humanista e inscrita en la corriente emergente de la Antropología de las Organizaciones. Entre los hallazgos más representativos derivados de la reflexión, sobresalen las bondades del emplazamiento de la organización como forma simbólica y de la cultura como metáfora, constituyendo éste el sustrato para el entendimiento y la interpretación de los contextos, las voces y los discursos desde donde se configuran múltiples realidades organizacionales, plenas de complejidad y diversidad, y en nada exentas de ambigüedad y conflicto. Apalancándose en estos puntales, huelga encontrar fuentes alternativas de renovación del pensamiento estratégico organizacional, tejidas a través de la urdimbre multidisciplinaria de las Ciencias Sociales, con visos cada vez más creativos en términos conceptuales y metodológicos.

**Palabras clave:** Antropología de la Organización, Cultura Organizacional, Estrategia Corporativa.

## **Introducción**

El presente artículo tiene como objetivo central disertar en torno a los aportes de la postura antropológica en los estudios de la organización, en específico tratándose de la consideración de la cultura en tanto fuente originaria y, al mismo tiempo, contextualizadora y conductora de las rutas de acción estratégica corporativa. A los fines de cumplir con este cometido, el texto obedece, en su exposición, a una estructura dividida en cuatro apartados. En el primer segmento, se parte de la noción de la organización con vistas a examinar el constructo cultura en su acepción racional y pragmática, al calor de la mira administrativa que da cuenta de su vinculación con la eficiencia. A continuación, el segundo bloque se consagra a la lectura de la cultura en la singularidad de su naturaleza “metafórica”, estableciendo puentes con la Antropología de la Organización como forma de aproximación habilitada para su abordaje. Arribado a la tercera sección, se escudriña en el proceso de la comunicación dentro de los dominios organizacionales, con concreción sobre las peculiaridades de los circuitos dialógicos y las potencialidades discursivas para la construcción de imaginarios. Finalmente, en el último tramo, se aboga por el desenvolvimiento de investigaciones multidisciplinares en las que confluyan diversas perspectivas, en aras de ampliar la comprensión de las relaciones entre la cultura y la estrategia al matiz del trasfondo humano como cuestión indisociable de la organización.

## **La Organización en perspectiva cultural**

A no dudar, el advenimiento de la Revolución Industrial asentó las bases que habrían de posicionar a la organización como la más genuina expresión racional tanto del agrupamiento social como de la actividad humana, reservándose para

sus fueros la construcción y la reproducción de relaciones entre individuos orientados al logro de metas colectivas en tanto sustento de su propia existencia.

Desde este punto de vista, la referencia a la organización convoca las nociones de estructura, funciones y roles, atendiendo a normas que auspician una “conjunción equilibrada” (Navas, 1994, p. 79). En tal sentido, remite a la idea de entidad supraindividual (sustantivo), a la vez que de actividad (verbo), invocando, en palabras de Bueno Campos (1996, pp. 23-24), una triple dimensión de cara a su análisis, a saber: sujeto al que se hace referencia (nivel de la experiencia inmediata/lenguaje objeto), proceso (desarrollo de una acción eficiente y eficaz con respecto a los objetivos pretendidos/nivel de la puesta en práctica/lenguaje técnico), y teoría o conocimiento (nivel de la abstracción y generalización de la experiencia/lenguaje teórico).

A la luz de su evidente complejidad, no es de extrañar que hacia las postrimerías del siglo XIX y el umbral del siglo XX, la figura de la organización haya congregado en torno a sí aproximaciones de diverso calibre en aras de sistematizar su comportamiento en un conjunto ordenado de premisas cuya evolución, *grosso modo*, ha descrito una trayectoria desde la mera funcionalidad estática (Escuela Clásica o de la Dirección Científica), pasando por el interés hacia los grupos (Enfoque Humanista) aunado a la interacción dinámica con el entorno (Teoría de los Sistemas), hasta desembocar en el cambio y la adaptación (Perspectiva Contingencial).

Plegada a este hilo cronológico, la Teoría de la Organización se ha distinguido por resaltar una pluralidad de enfoques conceptuales y metodológicos en su empeño por “aprehender” y explicar su objeto de estudio, acicateada en la actualidad por las crecientes demandas generadas por mercados sujetos a transformaciones globales y la introducción de nuevos paradigmas tecnológicos, con la consabida

desaparición de las barreras de tiempo y espacio, amén del uso intensivo de la información.

Así las cosas, ante el influjo de entornos cada vez más inciertos, la acuciante reflexión del *management* contemporáneo en torno al diseño de opciones estratégicas tiende a privilegiar una suerte de mirada “sistémico-organicista”, en procura de modelos de gestión que, a título de representación teórica y merced su flexibilidad, admitan ser replicados ajustándose a las características, los requerimientos y las circunstancias de las organizaciones, decantándose a la postre en operaciones normalizables y medibles (Bermúdez, 2010, pp. 175-176).

No en vano, de acuerdo con Valdaliso y López (2000), las organizaciones fungen cual receptáculo de capacidades y conocimientos que, encauzados por los derroteros de acciones constituidas en rutinas ocupacionales particulares, definen habilidades y competencias claves no transferibles, apuntaladas por la identidad psicológica y sociológicamente diferenciada que se origina y se reproduce “en” y “para” un proceso productivo específico (Siliceo, Casares y González, 1999, p. 49).

Más en detalle, Joan Costa (1992) reseña dos modalidades de comportamiento en el trabajo, a saber: el “hacer funcional” (que se corresponde a la experticia), y el “hacer cultural” (que atañe a la identidad activa asumida por los integrantes de una organización), de cuya reunión se define “un modo de ser” a través de un “modo de hacer”, vale decir, un filtro de la actuación personal y profesional para un correcto uso de las herramientas técnicas y una mejor adaptación a la vida laboral.

Se entrevé aquí la asunción de la cultura en calidad de variable del entramado organizacional, sobreentendiendo que un corpus cultural fuerte, extenso y congruente (Ouchi, 1984; Deal y Kennedy, 1985; Peters y Waterman, 1984), favorece la consistencia en el comportamiento, actuando como sustituto de

reglamentos y manuales de procedimientos. Desde este flanco del “yo corporativo”, la cultura se erige en mecanismo de control, traducándose en recompensas y refuerzos que aminoran la ambigüedad al crear un contexto predecible y cohesionador de valores y creencias que propinan equilibrio dinámico y relaciones armónicas (Villafañe, 2000, pp. 145-146).

A la sazón, la cultura suministra “enclaves de apoyo imaginario” a la vida práctica introspectiva (alma) segregada al exterior (personalidad), cual sistema de conocimiento simbólico y transmisible, regulador de relaciones y vivenciador de finalidades de orden superior (Rubio, 1991). En este sentido, asienta el marco de diseño e implementación de la estrategia, sirviendo de “input” y “catalizador” de una agenda para la acción que puede llegar a incluir expectativas sobre cómo interactuar con los clientes, hasta convertirse en objeto de apropiación afectiva.

A tono con esta línea, cabe apuntar la llamada “función de implicación” de la cultura organizacional, enunciada por Maurice Thevenet (2003) como una especie de intersección entre el sistema de valores de la persona con el sistema de valores de la organización, traducida en mayor eficiencia gracias a la negociación y el consenso sobre objetivos, metas y medios, lo que comporta un salto cualitativo con respecto a las teorías de la motivación y la satisfacción, pues sólo da lugar a dos alternativas posibles: la adhesión o el rechazo.

De resultas, suscribiendo las palabras de Dalla (1999), “sin cultura no hay estrategia”; de allí el interés por conocer y aislar los factores culturales, toda vez que ello estriba en la posibilidad de ejecutar tácticas de intervención y cambio.

No obstante, al filo de este hilo argumentativo, la sustantividad del concepto cultura conlleva su irremediable comprensión en términos de “incidencia sobre resultados” organizacionales, merced el despliegue de conductas individuales y colectivas de automotivación y autocontrol, decantadas en el curso de metas

operativas, habilitación de recursos, monitoreo de operaciones, y establecimiento de criterios de alcance y medición estandarizada (Ofenhejm Mascarenhas, 2002, p. 89).

En el ínterin, subyace la cultura organizacional como modelo ideal y estático, susceptible de transplantarse y en retroalimentación continua con la estrategia (Trujillo, 2010, p. 202), sirviéndose a tales fines de la órbita conformada por la misión, la visión, los principios y los valores corporativos para atraer y mantener una fuerza laboral adiestrada y motivada, portadora de talento y creatividad (Davenport, 2000, pp. 69-70), que redunde en un desempeño organizacional óptimo, sostenido y promisorio.

Ateniéndose a este halo, propio del quehacer administrativo, la referencia a “lo humano” queda circunscrita, por añadidura, a una lógica instrumental-productiva, configurando inclusive una nueva forma de dominación paradigmática.

Precisamente, sobre la base de esta constatación, justo es decir que no pocos autores abogan por la conveniencia de reacomodar la estrategia fuera de los vericuetos del hiperfuncionalismo demarcado por la corriente dominante o “*main stream*” de la Escuela Norteamericana de las Relaciones Humanas (Aktouf, 1992). De seguidas, proponen virar el punto de miras hacia la complejidad de cada contexto organizacional en singular, tal como los antropólogos se acercan para interpretar colectivos específicos, sus procesos y sus prácticas peculiares.

### **Cultura Organizacional: retrotraer al ethos primigenio**

A los efectos teóricos y semánticos, el concepto de cultura organizacional deriva de la intersección del constructo “cultura”, perfilado desde los enclaves de la Filosofía y de la Antropología, en tanto conjunto de creencias y símbolos; y el constructo “organización”, alusivo a una red de significados e imágenes.

Según lo apuntado antes, la cultura se va gestando a lo largo del tiempo; no en balde, las organizaciones transitan una historia, perfilan una conducta, disponen de unas normas, se adhieren a una filosofía y manejan unos mitos, por decir lo menos, pudiendo ser vislumbradas, en últimas, cual sociedades en miniatura o micro sociedades (Morgan, 1998).

De suyo, ya apuntaba Dalla (1999) que las organizaciones no tienen cultura sino que son culturas, en virtud de la imposibilidad de separar las competencias de las condiciones emocionales y relacionales que habitan en su seno. En este encuadre, el signo cultural hace las veces de un mecanismo epistemológico enfocado a la comprensión de la vida organizacional, remontándose su puesta a relieve con motivo de los oficios de Elton Mayo y sus colaboradores en el Proyecto de Hawthorne, al cobijo de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Huelga ubicar en la consumación de este evento la introducción de los presupuestos de la Antropología en la disciplina de la Teoría de la Organización, advirtiéndose en concreto las bondades del método etnográfico tratándose del desvelamiento de las claves del comportamiento humano. A renglón seguido, la alusión a los conceptos de liderazgo, grupos de alto rendimiento, personalidad, motivación, entre otros, lucirá harto frecuente, edificando el discurso contemporáneo de la gestión humana que, a despecho de la pretendida satisfacción y el bienestar del trabajador, abrevará en las fuentes del conductismo con arreglo a fines y afán predictivo, en pos de lograr la máxima contribución del empleado a la cadena de valor de la organización, previa alineación con la estrategia (Bermúdez, 2009, pp. 163-164).

No por casualidad, entonces, al momento de incursionar en el estudio de la cultura organizacional, frente al cauce que “la describe” como una variable externa (“lo que se tiene”: producto social), discrepa el que “la explica” como metáfora (“lo que se es”: la organización es una cultura), revelando a contrapelo dimensiones

metafuncionales que comparecen en una esencia dinámica, habida cuenta de que la cultura atraviesa por estadios evolutivos que entrañan la negociación constante de valores, creencias y significados a tenor de acontecimientos concretos en el marco de las transacciones organización-ambiente (Gómez, 1994, p. 150).

Y es que inaugurar nuevas rutas de incursión, acicaladas en mucho por el Paradigma Postmoderno Constructivista (Sociología Fenomenológica, Interaccionismo Simbólico, Etnometodología), entraña ante todo el reconocimiento de la organización como una agrupación humana, que no la simple suma de individuos. Por consiguiente, no cabe corporizarla en entidad objetiva y estructural con independencia de las personas que la conforman; antes bien, conviene subrayar su apego a una continua interpretación y reinterpretación simbólica, atravesada por un eje de orden-desorden y complejidad (Medina, 2010, pp. 98-99).

En este reducto, anidado en las premisas plasmadas por Berger y Luckmann (1986), la realidad de la organización se va forjando poco a poco como consecuencia de su propio desarrollo, manifestándose en representaciones sociales que implican procesos de conocimiento donde el empleado es, a su vez, “sujeto y objeto”, “el creador y lo creado”, “la causa y el efecto”, “protagonista y espectador” de cambios intra e inter generacionales, permisivos o constrictivos, dentro de los cuales se canalizan los actos futuros.

Justamente, la dificultad de captar la cultura organizacional en esta quintaesencia inclina a tomar el rumbo pragmático/funcionalista, atrincherado en los rasgos tangibles (artefactos, conductas, lenguaje) con vistas a conocerla y, a instancia última, controlarla, toda vez que ella enmarca los conocimientos, las habilidades y las pulsiones que determinan el rendimiento en el trabajo, así como también los indicadores de clima organizacional (autoconcepto/autoestima).



Por esta razón, a la vista de las corrientes de interpretación más críticas (Clegg, 1990), la cultura tienta la “ingeniería tecno-científica” al servicio del poder (dominación simbólica), lejos de los derroteros de la autonomía y la emancipación (Petit y Peña, 2009, p. 113), de donde se sigue la búsqueda de la animosidad positiva del personal, asimilada como disposición natural para cumplir con la tarea encomendada (Etkin, 1996, p. 54), bajo la inspiración de un “corazón ideológico” (Collins y Porras, 2001).

En medio de este panorámica, teóricos pertenecientes a la vertiente de la Antropología de la Organización, entre quienes merece citarse a Jean Fracois Chanlat (1994), instan a la reivindicación del ser humano, entrabándose en la cotidianidad de los actores y la vivencia de por parte de éstos de procesos socioculturales que desembocan en la construcción de “una” realidad organizacional variopinta.

Se pone de relieve, acto seguido, la investidura de la organización en tanto sistema simbólico o comunidad expresiva (Smircich, 1983), en la que la ambigüedad y el conflicto se avienen esenciales al fragor de los ciclos naturales de transformación y avance, planteo éste para nada baladí por lo que atañe a la estrategia, su formulación y su evolución en el tiempo.

En efecto, mientras para Schein (1988) la noción de “consenso” duradero y sin fisuras se torna medular en la concepción de la cultura, para Geertz (1997), ésta adquiere los ribetes de un imaginario creado y re-creado de continuo, de suyo explicable mas no previsible. Tras esta diferencia se percibe, inevitablemente, la tensión activo/pasivo que guarda el concepto de cultura organizacional en sí mismo, testimoniada en el riesgo de su anquilosamiento (cosificación/reificación) y la consiguiente paralización de sus energías ante los eventos del macro y del microentorno.

De ahí el auxilio que Guédez (2001, pp. 84-86) propone en la dimensión técnico/instrumental, bajo el supuesto de que la organización debe mantener unos valores esenciales/nucleares/influyentes sin ser sometidos a alteraciones coyunturales, al cabo que la formulación y la ejecución de sus estrategias, inspiradas en éstos, han de adaptarse a un mundo en incesante ebullición, combinando así continuidad y ruptura en un equilibrio que promueve un desempeño orientado, enfocado y alineado.

A modo de contraste, en su condición de ciencia interpretativa y comprensiva, la Antropología se empeña en explorar los núcleos rígidos de creencias inmersos en las colectividades sociales con el propósito de atisbar los “grandes significados” y su impacto en los actos y las decisiones, ya sea como diques de contención o motores de propulsión de la estrategia.

En este renglón, de entrada, se entiende que la cultura se desarrolla durante el curso de la interacción social, aparejada al hecho de que en las organizaciones cohabitan diferentes sistemas de valores que prefiguran un mosaico competitivo antes que un tapiz uniforme y homogéneo, como pudiera lucir a primera vista. De tal suerte, se colige la gestación y viabilidad de microculturas o subculturas dentro de la cultura oficial, las cuales pueden desviarse en poco o mucho de los valores medulares, cuando no francamente contradecirlos, más aún considerando que los núcleos “informales” alientan patrones de interacción regular y esquemas colectivos de comprensión que se vuelven parte significativa de la vida laboral (Hall, 1997).

Desde esta perspectiva, la cultura es simultáneamente homogénea y heterogénea, combinándose la solidez monolítica con la diferenciación, habida cuenta de que el atributo básico de un sistema no es su resistencia al conflicto, sino su capacidad para afrontarlo creativa y constructivamente. En suma, experimentan el mundo procesando los datos a partir de su compleja estructura interna, al calor de

creencias que, en tanto construcciones subjetivas y colectivas, sustentan una mirada de la realidad organizacional así como también una percepción del entorno (Manucci, 2005).

En este orden de ideas, la batería instrumental de la Antropología retrotrae al “ethos” trascendente para elucidar, a partir de la investigación científica, la complejidad de la naturaleza humana en la organización. En adelante tiene lugar, en buena lid, el trasvase de la cuantificación de los “datos” a la descripción y la interpretación de la interacción social, hasta el punto de extender el análisis a la consideración de la organización como forma discursiva y del lenguaje como forma de acción (Castro, 2008, pp. 8-11).

### **Dialógica, Imagen y Autorrepresentación**

La comunicación interna constituye un proceso complejo y dinámico en el que se imbrican actitudes y sentimientos signados por fenómenos de relación que, en últimas, devienen en una construcción conjunta merced actos directos y personales, cuando no mediados bajo los artificios de una técnica a ratos excesiva que puede allanar el camino para la infravaloración de la organización en su vertiente de significación (Costa, 1999, p. 63).

Sin duda, el advenimiento de la Sociedad del Conocimiento supone la afluencia de nuevas necesidades relacionadas con la comunicación. De tal suerte, para Villafañe (2000, p. 254) conviene que la orientación estratégica al interior organizacional supere el mero cuestionamiento alrededor de la sofisticación e “ingeniería” de los soportes, sin descontar el meollo de los productos, para abocarse a la sinergia de las actuaciones de variado cuño gnoseológico (pedagógicas, informativas, publicitarias), con la finalidad única de cohesionar y lograr la adhesión del personal, movilizándolo hacia la satisfacción de objetivos compartidos.

No en vano, desde la óptica de la “cadena de valor” todo equipo de trabajo encarna una red de conversaciones y reviste el carácter de una “comunidad relacional” embebida de cotidianidad, no siempre presta a transitar dentro de los marcos preestablecidos por la organización. En consecuencia, es susceptible de abrir espacios a una dimensión informal, consistente en intercambios espontáneos y circunstanciales (de preferencia cara a cara, con o sin alcance profesional), para la transmisión de informaciones, el compartir de experiencias, el modelaje de conductas, e inclusive, la potenciación de aprendizajes (Bartoli, 1992, p. 111).

Por ende, al margen de que el desarrollo de los medios técnicos de producción, distribución y difusión de mensajes haya trastocado los términos de reciprocidad y equidad, la forma paradigmática de la comunicación es y seguirá siendo interpersonal, remitiendo al diálogo, la relación y la vida en común entre individuos y grupos (Costa, 1999, pp. 57-58). Precisamente, a través del diálogo los interlocutores participan en una vivencia que les permite comprender, y eventualmente asumir, la perspectiva de los otros, percibiéndose e interactuando como “pares” o “colegas” (Losada, 2005, pp. 45-46).

Se amplía, así, el horizonte de la comunicación interna hacia los derroteros del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, convirtiéndose la palabra, con poder transformador, en el fundamento de las rutinas laborales (Echeverría, 2000), lo que privilegia la esfera del discurso, y con ella la capacidad de autosimbolización constante.

No por casualidad, hoy en día, al momento de abordar los dominios de la cultura organizacional, los académicos se animan a gravitar en torno a la alternativa del discurso corporativo en lugar de entramparse sólo en la instrumentalidad y en las posibilidades del canal, consustancial ello a un modelo de comunicación lineal amparado en la presunción de una variable independiente (emisor) que genera

efectos sobre una variable dependiente (receptor), gracias a mecanismos que difunden contenidos en una sola dirección (Manucci, 2008).

A contracorriente, el proceso comunicacional en la organización alude a la construcción de significados comunes tendientes a consolidar el entendimiento, la coordinación, la apropiación y la reproducción de los conocimientos necesarios para ejecutar las actividades diarias. De este modo, la comunicación se instituye, a la vez, en acto, objeto y medio de la “puesta en común” y la “producción cultural de sentido” (Urdaneta, 1997, p. 35).

A la vista de este planteo, en el que se concibe a los individuos intercambiando símbolos, la comunicación cobra relieve en términos de construcción personal y colectiva de la conciencia, integrando ambos planos en una narración corporativa que sincroniza percepciones subjetivas de la realidad con una trama (el propósito), unos actores (públicos), un guión (patrones de relación), un modelo de actividad (económica o social), y una propuesta a ofrecer (producto o servicio) sintetizada en una unidad cognitiva (Manucci, 2005).

Así las cosas, cada concepto incrustado en el terreno de los supersignos (Moles, 1978), reviste un significado particular cuando los integrantes de una organización así se lo propinan y lo emplean en diferentes contextos y situaciones como si se tratase de un orden natural, propio de las cosas, que no una simple metáfora o estrategia discursiva. A la sazón, la preferencia deliberada o espontánea por cierto vocabulario afina la composición de las ideas, propiciando “pequeñas sutilezas” que influyen en la percepción y suscitan actitudes y comportamientos muy distintos en el devenir de la realidad organizacional.

Echando mano a las palabras de Battram (2001, p. 106), se infiere que el lenguaje abre “espacios de posibilidad” para la convivencia de ideas antes de que éstas se hagan realidad (lo imaginario subsiste en las prácticas sociales), argumento

rematado por la sentencia de Nóbrega (2001, p. 156), quien sostiene que “moldeando la percepción se puede crear realidades”.

En definitiva, se invoca la actividad teleológica con la que los individuos socializados intervienen en el mundo para realizar sus fines (Habermas, 1989, pp. 493-498). Por ende, la cultura no sólo proporciona esquemas de interpretación de las situaciones que vive el sujeto, también crea esas situaciones.

En estos predios, y siguiendo a Arellano (1998), la finalidad de la comunicación se resume en la intención de compartir una misma visión o modelo de acción-representación, para entrar luego en una lógica de conexión, diálogo, participación y reconocimiento que permita pensar la organización como un “nosotros”. A partir de este estadio, la organización elabora un retrato de sí misma que le sirve para mirar en su interior cultural (lo que hay que entender, lo deseable), pero que también la refleja y la describe ante un público externo (cómo quiere ser vista); ergo, se aviene en una dinámica de auto-comunicación (Pérez, 2003).

En suma, valiéndose del discurso, la organización se forja una identidad que, por partida doble, induce la formación de una imagen que se va revelando a las diferentes audiencias a través de los mensajes acerca de sí. A la luz de esta premisa, la cultura se erige en autoimagen y enlaza con la percepción global que de una compañía tiene su personal, producida, reproducida y transformada al ritmo de las interacciones entretnejidas por medio de la red de la práctica comunicativa cotidiana que mantiene el sustrato material (Mumby y Clair, 2001, p. 263).

En este sentido, una empresa no es sólo discurso, a no dudar; pero en éste se expresa, con particular tono ideológico, su carácter o ethos, en el que se cruzan la praxis (procedimientos), las comunicaciones (el lenguaje), las representaciones

(uso de símbolos) y la proyección de imágenes (esquemas mentales) (Etkin, 1996, pp. 59-60).

Con base en la asunción de la comunicación organizacional como un “tornar en común”, elevado de manera exponencial cuando sus bondades se enfocan hacia el ámbito interno a distancia del mero realce de la imagen puertas afuera, comienza a ser percibida en tanto herramienta estratégica capaz de agregar valor a los resultados de la empresa, cuya gestión planificada puede transformarse en una ventaja competitiva (Nassar, 2001).

Siguiendo esta línea argumentativa, las organizaciones pasan a ser observadas cual vehículos de comunicación en sí mismas, y su proceso de toma de decisiones deja de centrarse exclusivamente en el “dato económico-administrativo” (activos financieros e infraestructura) para incluir ahora el llamado “dato social”.

### **Al final, imaginar la estrategia**

Lejos de constituirse en un eslabón “definitivo” y “definitorio” de la reflexión, el trazado dibujado por el direccionamiento estratégico, por lo demás válido y legítimo, señala apenas una de las coordenadas en el amplio mapa del pensamiento y la pesquisa científica por lo que atañe a los dominios de la Teoría de la Organización.

En esta línea, la organización se revela en sus ribetes polisémicos, reclamando, con vistas a su fundamentación epistemológica, un emplazamiento integral en tanto fenómeno complejo, pleno de variantes y aristas desde las cuales emprender su observación y discernimiento.

Siguiendo este hilo conductor, las pistas derivadas tras la anuencia en la profusión de aproximaciones teórico-metodológicas, cifra en derredor de la organización la congregación de los discursos multidisciplinares de las Ciencias Sociales, en aras

de profundizar en sus enclaves subjetivos sin relegar los aspectos materiales, y menos aún, la complejidad y la diversidad de su contexto.

Precisamente, en las ventajas de esta complementariedad reside el abordaje de la cultura como posibilidad de cara a la formulación de nuevas conjeturas organizacionales, auspiciando a la vez la entrada de la postura antropológica para un registro del devenir de “lo humano” en la organización ajeno al conductismo y la predictibilidad del *management* tradicional.

Apelar a estas fuentes implica una renovada concepción de la organización, no parcelaria sino estratégica e imaginativa, que auspicia la innovación y la creatividad de sus teorías.

### Referencias Bibliográficas

Arellano, E. (1998). La Estrategia de Comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Revista Razón y Palabra, Número 3, Suplemento Especial, ITESM, México. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/> Acceso 4 de agosto de 2011.

Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990's: toward a critical radical humanis? Academy of Management Review, Volumen 17, Número 3, USA, pp. 407-431.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

Batram, A. (2001). *Navegar por la Complejidad*. Barcelona, España: Ediciones Granica.



Berger, P., y Luckmann, T. (1986). *La Construcción Social de la Realidad*. Madrid, España: Amorrortu-Murguía.

Bermúdez, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Revista Universidad & Empresa*, Número 18, Universidad del Rosario, Colombia, pp. 174-202. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1872/187215634007.pdf> Acceso: 5 de agosto de 2011.

Bermúdez, H. (2009, junio). La gestión humana estratégica: Hacia la búsqueda de su coherencia humanista. *Revista Economía, Gestión y Desarrollo*, Número 7, Pontificia Universidad Javeriana – Sede Cali, Colombia, pp. 149–168. Disponible en: <http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/modules.php?name=BookCatalog&op=showbook&bid=95> Acceso: 5 de agosto de 2011.

Bueno Campos, E. (1996). *Organización de Empresas. Estructura, Procesos y Modelos*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Castro, R. (2008). Antropología de las Organizaciones: reflejo y acción de múltiples realidades. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional “Perspectivas multidisciplinares en Análisis Organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad”. Mesa de discusión 1: Cultura en las Organizaciones. Nuevo Vallarta, Nayarit, México. 22, 23 y 24 de noviembre. 18 p. Disponible en: [www.uacya.uan.edu.mx/VI\\_CIAO/ponencias/1\\_cultura/1\\_16.pdf](http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/1_cultura/1_16.pdf) Acceso: 20 de julio de 2011.

Chanlat, J. F. (1994). *Hacia una Antropología de la Organización*. Revista Gestión y Política Pública, Volumen III, Número 2, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México, pp. 317-364. Disponible en: [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.III\\_No.II\\_2dosem/CJ\\_Vol.III\\_No.II\\_2sem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.III_No.II_2dosem/CJ_Vol.III_No.II_2sem.pdf) Acceso: 10 de julio de 2011.

Clegg, R. (1990). *Modern Organization. Organization Studies in the Postmodern World*. Londres, Inglaterra: Sage.

Collins, J., y Porras, J. (2001). Construir la visión de su empresa. En, *Gestión del Cambio*. Colección Harvard Business Review. (pp. 31-71). Bilbao, España: Ediciones Deusto, S.A.

Costa, J. (1999). *La Comunicación en Acción. Informe sobre la Nueva Cultura de la Gestión*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

Costa, J. (1992). *Imagen Pública. Una Ingeniería Social*. Madrid, España: Fundesco.

Dalla, J. (1999). *El Imperativo Ético*. Barcelona, España: Paidós Empresa.

Davenport, T. (2000). *Capital Humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las personas*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Deal, T., y Kennedy, A. (1985). *Corporate Culture*. New York, USA: John Wiley and Sons.

Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Etkin, J. (1996). *La Empresa Competitiva: Grandeza y Decadencia. El cambio hacia una organización vivible*. Santiago de Chile, Chile: McGraw-Hill Interamericana de Chile.

Geertz, C. (1997). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Gómez, L. (1994). La Cultura de la Empresa. En A. Lucas Marín (coord.), *Sociología para la Empresa*. (pp. 131-156). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España.

Guédez, V. (2001). *La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta Venezolana.

Habermas, J. (1989). *Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos*. Madrid, España: Cátedra.

Hall, R. (1997). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Losada, J. (2005). Los Equipos de Trabajo. Contexto de comunicación y diálogo. *Revista Debates IESA*, Volumen X, Número 4, IESA, Caracas - Venezuela, pp. 45-47.

Manucci, M. (2008). *El Impacto corporativo. Diseñar estratégicamente la comunicación corporativa para contextos inestables*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

Manucci, M. (2005). Narraciones Corporativas. Comunicación, Estrategia y Futuro en las Organizaciones. *Revista Razón y Palabra*, Número 43, ITESM,

- México. Disponible en:  
<http://razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/mmanucci.html> Acceso: 25 de julio de 2011.
- Medina, C. (2010). Los Estudios Organizacionales entre la Unidad y la Fragmentación. *Revista Cinta de Moebio*, Número 38, Universidad de Chile, Chile, pp. 91-109. Disponible en:  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10114480003>  
Acceso: 1° de julio de 2011.
- Moles, A. (1978). *Sociodinámica de la Cultura*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Paidós.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Mumby, D., y Clair, R. (2001). El discurso en las organizaciones. En T. van Dijk (coord.), *El discurso como interacción social*. (pp. 263-296). Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Navas, J. (1994). *Organización de la Empresa y Nuevas Tecnologías*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Nassar, P. (2004). Os novos domínios da comunicação empresarial. *Revista Administração On Line – FECAP*, Volumen 5, Número 2, Brasil, pp. 1-20. Disponible en:  
[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=69](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=69) Acceso: 9 de agosto de 2011.

Nóbrega, C. (2001). *Supermentes, do big bang à era digital*. São Paulo, Brasil: Negocio.

Ofenhejm Mascarenhas, A. (2002). Etnografía e cultura organizacional: uma contribuição da Antropologia à Administração de Empresas. RAE - Revista de Administração de Empresas, Volumen 42, Número 2, Brasil, pp. 84-94. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=155118106008>  
Acceso: 28 de julio de 2011.

Ouchi, W. (1985). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona, España: Ediciones Orbis.

Pérez, M. (2003). Estudio Interpretativo de los Mensajes Organizacionales Formales y la Cultura Organizacional en una Multinacional de Origen Mexicano. Revista Razón y Palabra, Número 32, ITESM, México. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mperez.html>  
Acceso: 3 de agosto de 2011

Peters, T., y Waterman, R., Jr. (1984). *En busca de la Excelencia*. Barcelona, España: Plaza y Janés.

Petit, E., y Peña, J. (2009). El pensamiento socialista latinoamericano y el desarrollo organizacional: hacia la construcción de alternativas válidas para nuestra región. Revista Opción, Volumen 25, Número 59, Universidad del Zulia, Venezuela, pp. 111-135. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31012510009>  
Acceso: 17 de marzo de 2011

- Rubio, J. (1991). *Cultura y Organización*. Revista Signo y Pensamiento, Volumen X, Número 19, Pontificia Universidad Javeriana - Sede Bogotá, Colombia, pp. 33-40.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Siliceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Volumen 28, Número 3, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, USA, pp. 339-358.
- Thevenet, M. (2003). *El Placer de Trabajar. Favorecer la implicación de las Personas*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Trujillo, J. (2010). Antropología en México y España: Industria, Trabajo y Organizaciones. *Revista Antropología y Sociología Virajes*, Número 12, Universidad de Caldas, Colombia, pp. 197–226. Disponible en: [http://virajes.ucaldas.edu.co/downloads/Virajes12\\_8.pdf](http://virajes.ucaldas.edu.co/downloads/Virajes12_8.pdf) Acceso: 17 de agosto de 2011.
- Urdaneta, Y. (1997). La identidad corporativa bajo la óptica de Berger. *Revista Miradas JMC/Y&R*, Número 1, JMC/Y&R, Caracas-Venezuela, pp. 31-36.
- Valdaliso, J., y López, S. (2000). *Historia Económica de la Empresa*. Barcelona, España: Editorial Crítica.

Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.