

## **COORDENADAS ANTROPOLÓGICAS DE LA ESTRATEGIA: HACIA LA “QUINTAESENCIA” DEL DIRCOM EN LA ORGANIZACIÓN**

Agrivalca R. Canelón S.  
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)  
Venezuela  
[acanelon@gmail.com](mailto:acanelon@gmail.com)

### **Resumen**

Inspirada en la enunciación del 5º cambio de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), bajo el cual se propugna un viraje en la matriz de estudio de ésta, desplazándola desde los anclajes de la Economía hacia los presupuestos de la Comunicación con los consabidos desafíos que ello supone, en general, para los profesionales adheridos a este ámbito de estudio mencionado en último, se propone una breve reflexión centrada en el contexto de las organizaciones con miras a deslindar, en particular, los nuevos escenarios encarados por el/la Directora/a de Comunicación (DirCom), en atención al reconocimiento de las fuentes que han de definir la “quintaesencia” tanto de su perfil como del ámbito de su actuación y la materia de su experticia.

Asumiendo este planteo en calidad de tronco común, la exposición de los argumentos se ramifica con arreglo a la formulación de tres preguntas básicas: ¿cuál es la organización a la que se alude?, ¿cuál es la comunicación que en sus predios se invoca?, y ¿cuál es el comunicador que en ella se reclama? A partir del desarrollo de cada uno de estos cuestionamientos, se asoman respuestas que anuncian la (re)vuelta a las coordenadas antropológicas subyacentes en la Administración, amparadas en la perspectiva humanista de las denominadas “Ciencias de la Vida y la Gestión”, develándose en últimas a la persona en tanto “ser-en-relación” permanente que construye y hace parte de sistemas dinámicos

255

abiertos en situaciones de orden cambiante (Sevilla, 1978), generando comunicatividad, vale decir, “el ejercicio del ser en la comunicación” (Barrera, 2005).

A la luz de esta visión comprensiva e integral, se redefine para el/la DirCom el rol de “mediador/a”, signado por una lógica de pluralidad, diálogo e interlocución con eje gravitacional sobre el/los sujeto/s -competencias conversacionales- (Echeverría, 2008), articulando en su mirada lo divergente y lo emergente, en “encuentros y desencuentros”, al fragor de estelas multiculturales e identidades complejas.

**Palabras claves:** Estrategia, DirCom, Antropología, Organización, Comunicación.

### **Abstract**

ANTHROPOLOGICAL COORDINATES OF STRATEGY: TO THE QUINTESSENCE OF DIRCOM IN THE ORGANIZATION

Inspired under the Fifth change of the New Strategic Theory which establishes a switch in its matrix of study, going from the underpinnings of Economy to the statements of Communication, it is proposed a brief reflection based in the context of organizations to demarcate, in particular, the new scenery faced for the Communication Director (DirCom) in attention to the recognition of the sources that define the quintessence of its profile and the environment of its action and expertise.

**Keywords:** Strategy, DirCom, Anthropology, Organization, Communication.

## Introducción

Evaluar el 5º cambio de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) con foco concreto sobre la organización y sus comunicaciones, tomando como punta de lanza para la disertación la figura del/la DirCom, bordea necesariamente los modelos mentales (supuestos, generalizaciones, imágenes y estructuras de pensamiento hondamente arraigados), desde los cuales este/a profesional comprende ambas instancias y, en consecuencia, actúa sobre ellas, agregando a la ecuación la consideración de su propio rol en tanto variable.

A continuación, se comparten algunas cavilaciones sobre el tema, subrayando la incidencia de los citados modelos mentales entabados en la organización, la comunicación y el/la DirCom sobre las competencias conversacionales, las relaciones productivas y los acuerdos para la acción.

### ¿Cuál es la organización a la que se alude?

*Grosso modo*, bien puede afirmarse que la evolución de las Teorías de la Organización se debate entre la trasposición del umbral de las vertientes funcionalistas y racionalistas, manifiestamente inscritas en las concepciones *manageriales* con el sello de una orientación objetivista de lo social, y el adentramiento en los derroteros del conocimiento y la participación, proclives a los planteamientos del constructivismo, la fenomenología y la hermenéutica, apertrechados en una visión intersubjetiva de la realidad.

Al margen de estas disquisiciones, empero, en ocasiones relegadas con excesivo celo a los claustros académicos, la ascendencia del determinismo económico y la lógica de los negocios por sobre otras esferas vitales ha desembocado en la

equiparación del concepto de organización a la noción de empresa, priorizando como máximas el orden y la eficacia (los fines), al tiempo que endilgando la condición de recurso a los seres humanos, en franco rasero con los factores involucrados en la producción (Múnera, 2007).

Apeándose a este flanco, y ante la ausencia de estribo alguno a partir del cual imaginar la organización más allá de los contornos de un artefacto socio-técnico-instrumental, predomina la rígida estructura macro, sostenida por el cálculo lógico-matemático para la toma de decisiones y la matriz epistemológica positivista para el direccionamiento del comportamiento humano, enfatizando el reporte de resultados medidos con arreglo a la utilidad económica y los indicadores de gestión.

En este reducto, aun cuando la Escuela de las Relaciones Humanas insertó al ser humano en el meollo del análisis organizacional luego de los célebres experimentos llevados a cabo por Elton Mayo y sus colaboradores en *Hawthorne* entre finales de la década de los 20's y principios del decenio de los 30's, para Saldaña (2001) esta dimensión apenas fue "refuncionalizada" en el marco de los mecanismos de la formalización, la jerarquía y los roles, la sujeción a la máquina y la maximización de la ganancia. No en vano, de acuerdo con este autor, la validación del discurso *soft* como axiomático punto de arranque para generar prescripciones encuadradas en modelos de desarrollo y cambio organizacional, flexibilización, mejora continua, calidad total, reingeniería y creatividad, entre otros aspectos, que, lejos de tributar a los sujetos, apuntan esencialmente al incremento de la productividad.

Aparejado con estos comentarios, Bermúdez (2005, pp. 57-58) afirma que las organizaciones contemporáneas responden a la dialéctica de dos lógicas que orbitan juntas en "desacompasada armonía": la intencionalidad administrativa y la

naturalidad de los colectivos sociales con capacidad de transformación. Así, mientras por un lado se concede que toda persona que ingresa a un sistema organizacional debe adaptarse a éste, asimilando una cultura establecida y administrada por la alta dirección, por el otro se aboga por una comprensión ampliada de las interpretaciones realizadas por las personas que atraviesan por procesos de socialización para retratar con fidelidad la *praxis* de su vivir en la organización.

A la postre, nomás avizorar una ruta teórica y metodológica “distinta” y “distante” de la eficiencia y la racionalidad, bullen los deseos, las necesidades y las expectativas de los individuos y los grupos que componen la organización en permanente interacción, dejando entrever que sus dinámicas son la consecuencia de un complejo de relaciones entre pautas sociales, concepciones culturales y factores exógenos incontrolables (Gravano, 1992, p. 101).

Tal vuelta de tuerca da pie a la demanda del acervo de la Antropología en los estudios organizacionales, habida cuenta de que esta disciplina abarca materias que son objeto de otras ciencias humanas sin incurrir en intrusismo (Beishaw, 1988, p. 202), ofreciendo flexibilidad, contacto directo con la gente y registro de datos primarios *in situ*.

En el siglo XX subsistió la interpretación sociológica de la problemática del ser humano y de los complejos organizacionales, como también la psicología en sus análisis y en sus prospecciones. También en ese siglo se hizo el intento de comprender los problemas humanos desde la óptica de la comunicación. En el siglo XXI el espíritu de la complejidad, el pensamiento integrativo y holístico ha orientado la reflexión sobre los fenómenos humanos y sociales, en una propuesta que integra lo sociológico, lo psicológico y lo comunicacional, tanto en su esencialidad antropológica como en su desarrollo científico y tecnológico. Esto es

producto del pensamiento holístico que busca entender a cada quien de manera global, en la perspectiva comunicacional, bajo una matriz comprensiva y analítica de variadas relaciones (Barrera, 2005, p. 14).

Sin embargo, con un tono más trascendental, el viraje conlleva a evaluar la organización en términos de rendimiento antropológico y social, medido mediante una concepción de la productividad que contemple no sólo las técnicas, los costos y el mercado, lo mismo que el bienestar no se limite a la posesión, el goce y el disfrute de bienes materiales. Se invoca, más bien, la satisfacción experimentada por el/la empleado/a en razón del desarrollo de sus tendencias y disposiciones, afirmándose como persona en un espacio conducente a la plenitud humana (Desiato, 1998, pp. 66-67).

De resultas, aunque con antelación ha prevalecido, y todavía deja sentir su influjo, la concepción mecánica de la organización, en la actualidad y cada vez con mayor fuerza, inclusive desde los mismos enclaves de la teorías administrativas, no pocos investigadores la han emprendido en la búsqueda de nuevos asideros en procura de develar los aspectos intrínsecamente humanos que, imbricados en una lógica “comunitaria” y “comunicante”, propinan sentido a las acciones y las prácticas en los fueros de la organización.

Y es que, suscribiendo a Zapata (1995, p. 8), lo humano subyace en el ejercicio organizacional y le da sentido: su naturaleza genérica y singular; el uso de la palabra; la producción simbólica; su carácter activo y reflexivo; la vida afectiva; la concepción espacio-temporal; el juego identidad-alteridad.

La administración tiene un referente contextual: la organización, que puede ser mirada en sus diferentes niveles de expresión, desde la organización mecánica determinística, hasta la organización viva, consciente y trascendente. La

organización ocupa todos los niveles, desde lo micro hasta lo macro y para el caso que nos atañe –organizaciones productivas de bienes y servicios u organizaciones donde el hombre se relaciona con el hombre- debemos de entenderla como algo “vivo” animado por las personas que las integran. Es un sistema dinámico abierto, como diría Andrés Sevilla, en situaciones de orden cambiante. Si bien ellas están constituidas por procesos de información, relaciones y recursos, el agente que los relaciona y dinamiza es el ser humano, quien, mirado en orden sintético, constituye en sí mismo la organización, pues ella nace y se estructura a partir de los conceptos e ideas que el ser humano tiene de ella. Es quizás un antropocentrismo exagerado pero queremos resaltar el papel nucleador del hombre, en lo que es y puede ser la organización (Monroy, 1996, p. 10).

He aquí que las Ciencias de la Vida y la Gestión, colindantes con el denominado Humanismo Radical, y de ordinario juzgadas como contradictorias y ajenas a la organización, sean reconocidas hoy en día como una disciplina científica al interior del campo del conocimiento administrativo, aglutinándose en torno a las características universales del comportamiento humano, a las que estudia desde un crisol multi y transdisciplinario con el ánimo de hacer contrapeso a la hegemonía de los valores económicos

En efecto, el reconocimiento de las llamadas “caras ocultas de la administración” supone un hito en el estudio de las organizaciones, entendidas, antes bien, como comunidades expresivas en las que anidan “mundos simbólicos” susceptibles de interpretación y reinterpretación constante, que no estrictamente como enclaves productores-oferentes-proveedores de productos y servicios, atados al tradicional eficientismo de inspiración funcionalista (Chanlat, 1994, p. 318).

Justamente, sobre la base de las premisas de esta corriente, cercana a la ética comunicativa formulada por Habermas, es posible decantar una acepción de la

organización embebida en las prácticas comunicantes y los aspectos psicoantropológicos, otorgando debido palco a la propia humanidad como beneficiaria primaria de la comunicación, habida cuenta que el mensaje y la información que éste traslada son pura herramienta y no esencia (Marchesán, 2006, p. 18).

En este cauce, de conformidad con lo asentado por Barrera (2005, pp. 11-14), el ser humano “es un ser de relaciones”, que se realiza en la medida en que teje vínculos con sus semejantes, con la naturaleza y consigo mismo. Esta condición deviene en interdependencia y suscita ámbitos relacionales, de colofón campos comunicacionales. Ateniéndose a este trazado, el ser humano es un “ser en comunicación”, un “sistema abierto” que “comunica permanentemente, expresa sus potencialidades, vive sus posibilidades y realiza sus proyectos” (p. 152). De allí el concepto de “comunicatividad”, a saber, la “capacidad y ejercicio del ser en la comunicación” (p. 26).

Al filo de esta línea interpretativa, para el/la DirCom, en tanto primer desafío profesional, la organización pasa a constituirse en un fenómeno más bien subjetivo, léase una realidad socialmente elaborada mediante la comunicación; por consiguiente, no es lo “dado”, sino lo “creado”, no procede de una materialidad “externa a” sino de una representación que se proyecta “fuera de” merced nudos de inteligibilidad y códigos semánticos incrustados en el sistema de relaciones establecido “por” y “entre” los miembros de la entidad, quienes retroalimentan ese proceso de “autoconstrucción” en su diario acontecer sopesando, asimismo, el impacto de los estímulos provenientes del ambiente que les circunda.

Semejante aseveración, producto de la reinstalación de la matriz estratégica desde la Economía a la Comunicación, se vuelve más que categórica para el/la DirCom, so pena caer en la tentación de circunscribir la comunicación interna a



una mera transmisión de información, lo que implicaría eludir la densidad simbólica e identitaria de la organización y, más allá, pasar por alto el hecho de que “los campos sociales de acción encuentran sus límites en las fronteras de las discursividades (...) y en los intercambios y transacciones que los lenguajes propician” (Mendoza-Molina, 2011, p. 16).

Observada tras esta lente, la comunicación que constriñe su interés al costado de de la practicidad instrumental, obviando los códigos elementales de la interacción humana, cercena el proceso a la simple finalidad económica, quebrantando los lazos, los compromisos y las afinidades “entre” los integrantes de la organización y “desde” éstos “para” con aquélla.

Tal como lo señala Maciel (2008, p. 489), se requiere, entonces, el rescate de una concepción integral de la comunicación, tanto en el dominio teórico como en el práctico, para dotar de sustentabilidad y viabilidad a la organización, transitando por el reconocimiento del otro en aras del entendimiento, la cooperación y la coordinación de esfuerzos (Aranes, 1997, p. 76).

Comencemos por afirmar que la comunicación es entendida, en un sentido no instrumental, como el acto mediante el cual cada ser humano revela su propia intimidad en la reciprocidad con el otro, constituyéndose en un proceso creativo donde cada quien se pone radicalmente en juego. La palabra que comunica es aquella que disuelve los puntos de vista “viscerales” mediante una argumentación racional, base indispensable para el diálogo: saca, pues, de sí para encontrar un terreno común donde intentar resolver las diferencias (Desiato, 1998, p. 107).

La dificultad más palmaria en esta acometida radica en sopesar hasta qué punto una comunicación de este talante puede ser incorporada a la organización, sobre todo cuando sus objetivos son animados por un régimen de competencia de

mercado que contrasta con los ideales humanistas, monopoliza el contexto de interacción comunicativa y reduce el lenguaje dialógico a uno monotemático. (Maciel, 2008, p. 487).

El segundo desafío profesional para el/la DirCom se traduce, por tanto, en la fundación de un modelo humanizador de comunicación organizacional que muestre “que la ética puede ser entendida como una especie de racionalidad social mediante la cual alcanzar un mayor provecho, tanto en lo que se refiere a la productividad como en lo concerniente a la humanización” (Desiato, 1998, p. 111).

En tal sentido, toda vez que en la actualidad se subraya el rol del/la DirCom como mediador/a entre las organizaciones, su entorno y los *stakeholders*, lo mismo que se aúpan sus competencias en calidad de investigador/a-consultor/a de cara al contexto corporativo, se aviene pertinente redimir la dimensión fenomenológica de la comunicación en el espectro de las funciones estratégicas de comprensión y análisis organizacional, especialmente tratándose de la gestión de la comunicación interna al tamiz de una relectura del constructo cultura.

### **¿Cuál es la comunicación que se invoca?**

A la luz del planteo propuesto por Chanlat (1994), relativo a la necesidad de retrotraer al ser humano sin perder de vista la densidad que comporta su figura en el espectro de las decisiones y las prácticas de la gestión organizacional, cabe advertir la concesión de un resquicio siquiera tímido a través del cual propinar entrada a una matriz epistemológica comprensiva, de corte hermenéutico, a los fines del estudio, el abordaje y la aplicación de la estrategia.

Semejante perspectiva supone para el/la DirCom, cuyo ámbito de actuación remite “al buen gobierno” de la tríada conformada por la identidad, la imagen y la reputación, el imperativo de un entendimiento preciso acerca de las características que efectivamente definen y validan a grupos de personas en tanto públicos de interés para la organización, y más todavía la especificidad del contexto en el que tiene lugar la relación entre ésta y aquéllos, asumiéndose antes bien como “acuerdos para la acción”, que no como espacio *in strictu sensu* (Marchesán, 2006, p. 35).

Precisamente, huelga encontrar aquí un tercer desafío profesional, en términos de re-encuadrar modelos de pensamiento por lo que respecta a la incorporación de rutas alternativas de aproximación al entramado relacional y comunicacional de la organización, redescubriendo la viabilidad de una auténtica antropología práctica “en” y “desde” su seno (Desiato, 1998, p. 65), a partir de la cual suprimir la artificialidad de la barrera que, por lo regular, ha separado al conocimiento básico del aplicado (Beishaw, 1988, p. 210).

Bajo esta óptica, no se trata simplemente de intervenir merced el traslado de conocimientos técnicos a situaciones-problema, procedimiento de suyo típicamente prescriptivo, sino de aportar a favor del contraste valiéndose de un modo de observar diferente, con el fin de alcanzar una renovación en la lectura integral de la comunicación que dé cuenta de lo administrativo, lo organizacional-interno, lo corporativo-institucional, e inclusive, lo mercadológico-comercial (Krohling, 2003).

En este orden de ideas, apelando a lo señalado por Barrera (2005, pp. 11-12) en cuanto a que las relaciones ocurren en “holos”, valga decir, “en ambientes situacionales en los que las expresiones adquieren sentido y tienen razón de ser”, la vida cotidiana de la organización se alza con relevancia estelar como ámbito

idóneo para la investigación, abriendo las compuertas hacia la comprensión de experiencias individuales y grupales, a lo interno y lo externo, espontáneas o institucionalizadas, preñadas de consenso o abiertamente contradictorias, sirviéndose del método etnográfico a los efectos de indagación que permite:

- Re-construir las relaciones de los sujetos y sus representaciones.
- Recuperar las expresiones singulares del lenguaje de los actores.
- Identificar los símbolos, las narrativas y las metáforas (Saldaña, 2001).

Así las cosas, el día-a-día organizacional, por lo común tácito en su devenir ante la vertiginosidad de acontecimientos que no dejan margen a la reflexión como tampoco a la interrogación, toda vez que ambas ceden al peso de la legitimidad apalancada en la tradición (“las cosas son así porque siempre han sido así”), la racionalización (“es la forma más eficiente de hacer las cosas”), la jerarquía (“el jefe así lo ordena”), o una conjunción entre ellas, emerge en la plenitud de su riqueza conceptual a través del “punto de vista del nativo” (enfoque *emic*).

En esta línea, en la medida en que se asimila el hecho de que los miembros de una organización la describen y la discuten por intermedio de su hablar, cada cual con voz propia, la dimensión cualitativa cobra relieve a los ojos del/la DirCom, animándole a adentrarse en la comprensión profunda de la lógica de reproducción social que envuelve esa realidad, en la búsqueda de los resortes en los que se sostienen y fracturan rutinas y estereotipos (Urbiola y Vázquez, 2009).

A la sazón, el “método de caso” antropológico se reivindica entre los especialistas del área del Desarrollo Organizacional (Gravano, 1992, pp. 101-102), haciéndose susceptible de ganar predicamento, igualmente, en la mirada que el/la DirCom

posa sobre la comunicación, ubicando el centro de su atención ya no en la herramienta o el recurso, mas sí en el rasgo por antonomasia de ésta: el proceso de la relación y los actores que en ella participan, lo que implica priorizar el ideal humanista aún en los predios de las tecnocracias, en procura de nuevas formas para encarar viejos problemas (Matos, 1988, p. 214).

Subyace aquí el requisito crítico de la “atenta escucha”, que reconoce y legitima al “otro” en tanto interlocutor, manteniendo la comunicación en un movimiento de acciones comunes y efectivas que hacen productiva a la relación (Marchesán, 2006, p. 153). De ahí la importancia para el/la DirCom de formular “preguntas abiertas”, destinadas a canalizar el flujo vinculante de “toma y daca” con quien dialoga, exigiéndole un grado de concentración mayúsculo en comparación con el simple oír, a tenor de qué espera saber y qué relevancia le significa la información obtenida.

El participante activo que escucha con atención sopesa, constantemente, la información recibida para asegurarse de que es coherente con la información disponible. Cuando la información registrada no es consecuente con la información ya establecida, el oyente tiene que realizar un trabajo adicional. Primero, ha de reconocer que la información es inadecuada o inconsecuente; segundo, ha de identificar en qué consiste la inconsecuencia o inadecuación; y tercero, tiene que hacer algo al respecto, como contrastar y hacer preguntas. Esto último es muy importante, pues la pregunta es indicadora de una escucha atenta. Aquel que simplemente oye no está en condiciones de interrogar (Desiato, 1998, pp. 117-118).

No en balde, la propuesta de Hernández (2009) con relación a las bondades derivadas de la aplicación de la Investigación-Acción (IA) para afrontar la complejidad de la organización como objeto de estudio, asintiendo que es en “el

hacer” desde donde se puede comprender, producir conocimientos, generar acciones transformadoras y retroalimentar el sistema. Priva, en este argumento, el distanciamiento con la linealidad de las opciones metodológicas apegadas al paradigma científico clásico, fieles al canon hipotético-deductivo, con entramamiento en el enfoque de la racionalidad-objetividad, el control de variables, la predicción, la medición y la comprobación de causa-efecto, de por sí afines al *management* tradicional.

A instancias de la Investigación-Acción (IA), pues, confluyen el conocimiento científico y el saber común, a partir de la implicación establecida por el pesquisador, desprovisto de la condición de poder-experto, con los protagonistas de la realidad organizacional en calidad de co-investigadores, sintetizando dialécticamente teoría y práctica bajo un halo cíclico e iterativo de participación, comunicación y aprendizaje, sin descartar la evaluación como dispositivo autocrítico, que conlleve a formas superiores de relacionamiento humano.

Retomando a Barrera (2005, p. 24) en este recodo, y admitiéndose que en una interacción todo comportamiento (incluso la inactividad y el silencio) tiene el valor de un mensaje, la organización se aviene en un complejo de símbolos que gravitan en el entorno psíquico de sus miembros, creando significados “para” y “entre” ellos, lo que reafirma la naturaleza contextual del lenguaje y la cultura.

No por casualidad, a decir de Flores (1994, p. 24) la organización es una red de conversaciones, actos del habla o compromisos lingüísticos, encarnando la conversación “la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones”. A este mismo cauce suman Maturana y Varela (2002), aseverando que es una red de comunicación que se autoconstituye, habida cuenta de que el ser humano habita en el lenguaje y “empalabra” su realidad.

De resultas, se impone la concepción del lenguaje como principio generativo, que no herramienta descriptiva (Echeverría, 2008). En suma, una práctica universal, creadora y constructora de realidad, siendo que la declaración lingüística dota de identidad a la organización, entregándole un contexto dentro del cual brotan sus imaginarios y, sobre la base de éstos, una malla autorreferencial de pensamiento que demarca sus límites y sus posibilidades, al tiempo que condiciona sus vínculos con el entorno.

Por consiguiente, cada organización alienta e institucionaliza una constelación de sentidos que connotan su quehacer y sus metas como comunidad productiva y de intereses. En esta onda, el énfasis pivota sobre la comunicación potenciadora de la acción, asentando la base de un verdadero pragmatismo (Múnera, 2007).

Los seres humanos producimos los resultados en el mundo de posibilidades que somos capaces de ver y creer. En ese mundo que juzgamos posible para accionar y producir resultado nos vamos desarrollando y generando también oportunidad para otros. Tanto la posibilidad que observamos como la oportunidad que aprovechamos y compartimos con otros, lo hacemos conforme al modelo mental que tenemos como individuos y como organización. Hay personas y familias, organizaciones y empresas que son más abiertas y dispuestas que otras. En ellas viven oportunidades que difícilmente puedan ser encontradas en otras que inclusive sean similares en su identidad, en su misión o propósito existencial. La respuesta a esta situación pasa por entender que ambos grupos tienen, o mejor dicho son usados, por distintos modelos mentales (Marchesán, 2006, p. 20).

Una constatación de este calibre en nada resulta baladí para el/la DirCom, quien en adelante, en tanto cuarto desafío profesional, ha de emprender un análisis sereno y reflexivo en torno a los procesos lingüísticos y la estructura conversacional de la organización, suministrando una mirada distinta en tanto

observador/a competente que devela cómo operan los imaginarios en la cimentación de la identidad de la organización y su funcionamiento.

He aquí que las prácticas cotidianas no son naturales, perfilándose susceptibles de modificación por la vía de la intervención en las conversaciones que configuran a la organización, recurriendo a la ingeniería social y el diseño cultural<sup>1</sup>. Para ello, el/la DirCom, en su faceta de consultor/a, orientador/a y líder/eza, debe hacer gala de conocimiento teórico, habilidades de actuación y compromiso ético.

Sin ir muy lejos, en la opinión de Monroy (1996, p. 14), la gerencia de la cultura anima como bastión para consolidar la viabilidad de la organización y darle sentido de pertenencia a las personas y los grupos que en ella hacen vida. No obstante, para el/la DirCom, captar en su justa magnitud el papel que juegan los símbolos y el lenguaje como elementos centrales de las interacciones humanas “en” y “desde” la organización, pasa por reparar en el hecho de que la unidad y la comunión de intereses entre los actores participantes no es algo dado; por el contrario, albergan dentro de sí la semilla de la oposición, la contradicción, cuando no un claro antagonismo en casos extremos.

¿Es la cultura de la organización homogénea o por el contrario existen subculturas que pertenezcan a grupos profesionales, áreas de gestión, estatus social, ideologías políticas o creencias religiosas? Las subculturas profesionales

---

<sup>1</sup> Cítese a este respecto la metodología de la Indagación Apreciativa (en inglés, *Appreciative Inquiry*), desarrollada en la década de 1980 por David Cooperrider, de la Universidad Case Western Reserve, y Suresh Srivatsva. Consiste en un proceso transformador de los sistemas humanos, afincado en la imagen compartida de su potencial más positivo y vívido del mundo anhelado, con arreglo a las fortalezas propias de dichos sistemas y la construcción de capacidades. Por lo general, involucra a las personas de una organización con el objetivo de renovarla, cambiarla y focalizarla. Supone que las entidades cambian en función de las preguntas que se hacen, de tal manera que, aquellas que intenten descubrir lo mejor que pueden encontrar en sí mismas, descubrirán cómo tener éxito. Comprende cuatro pasos: Descubrimiento, Sueño, Diseño y Destino.



corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las profesiones. Las subculturas funcionales corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las áreas funcionales. Las subculturas de clase social corresponden a la filiación de clase social de los miembros de la organización. Las subculturas políticas e ideológicas corresponden a la agrupación de los miembros de una organización alrededor de ideologías políticas y de pertenencia a grupos, movimientos y de partidos políticos. Las subculturas que privilegian valores de lo público o lo privado. Las subculturas por niveles de jerarquía existentes en la estructura de la pirámide organizacional. Las subculturas étnicas y de raza, según el origen de las personas. Las subculturas por credos y religiones, de acuerdo con las creencias de las personas. Las subculturas provenientes del sector de actividad económica de la organización. Las subculturas por procedencia geográfica local, regional o nacional de los miembros de la organización (Zapata, Primero y Arias, 2005, p. 155).

A la sazón, en palabras de Van Maanen (1988), resulta más acertado hacer referencia a la “organización cultural” que a la “cultura organizacional”, a sabiendas de que las organizaciones emplazan subculturas (ocupacionales, profesionales, de clase, de género) vinculadas entre sí valiéndose de ajustes carentes de permanencia absoluta en el tiempo, dando lugar al conflicto potencial y, eventualmente, a la desviación (contraculturas), ignorados con frecuencia en razón de su tacha disfuncional.

Justamente, esta línea de pesquisa colinda con las incursiones antropológicas en torno a la organización, planteando un esquema de acometida inverso al acostumbrado, toda vez que se orienta a mostrar las culturas tal como son y no como los directivos aspirarían que fuesen (Schwartzman, 1993, pp. 34-36). Ello comporta una resignificación del concepto de la cultura organizacional, aunado a un impulso de la Antropología de la Organización en tanto ámbito científico cuya

pertinencia se justifica a tenor de un entorno global, de suyo plural y diverso, que remozca sus demandas no sólo de cara a la cultura organizacional y los procesos internos, sino también en lo atinente a las relaciones corporativas externas; el marketing, los negocios internacionales y la conducta del consumidor (Barbosa, 2003, p. 196).

Pese a esta evidencia, la administración contemporánea suele optar por el “modelo de integración” cultural que reserva la potestad de decisión a un solo eje de acción, léase la dirección de la organización, lo que amenaza con subordinar la visión de estudiosos y practicantes, con harta frecuencia, a la satisfacción de ese único y privilegiado interés, naturalizándolo y legitimándolo en el nombre de la alineación del “todo y las partes” a la estrategia organizacional (Gravano, 1992, pp. 104-105).

Corresponde entonces al/la DirCom, como quinto desafío profesional, superar la corriente de honda raigambre funcionalista según la cual la cultura organizacional reviste el seño de un instrumento de socialización y control, destinado a interiorizar en los individuos el sistema de signos, las representaciones mentales colectivas y el lenguaje común que garanticen la consecución de los fines de la organización (Bermúdez, 2005, p. 53). Antes que eso, en palabras de Etkin y Schvarstein (1989, pp. 4-10), es preciso visualizar a la organización como el resultado de un “equilibrio de poder inestable”, en el que las partes se acercan y comparten sus visiones, pero también se alejan y defienden sus diferencias, despojando a los acuerdos de perpetuidad.

Esta postura invita a “reenfocar la mirada” y “encauzar la escucha” hacia la variabilidad y la contingencia, aceptado que no siempre y bajo todos los aspectos una posición es superior a otra; de suyo, hay que entenderlas como meritorias *per se* y, por ende, complementarias, combinándose y negociándose oportunamente

en nuevas fórmulas al tamiz de la interpretación del desacuerdo como fuente y origen de la innovación.

Acudiendo al auxilio de Schvarstein (2004, p. 250), “introducir el análisis sistemático de las contradicciones no es sólo instituir ámbitos de reflexión; es también proponer nuevos modos de acción”. Esta argumentación remite directamente a procesos de comunicación y de construcción simbólica, a la gerencia de “disparadores lingüísticos” para forjar áreas de consenso, pero también para expresar ambigüedades organizacionales y resolver conflictos (Urbiola y Vázquez, 2009, pp. 13-14).

Tráigase a colación en este apartado a Baldissera (2001, pp. 2-3), quien define la comunicación como un “proceso de construcción y disputa de sentidos”, ya que los interlocutores, en las prácticas organizacionales, siempre establecen “relaciones de fuerza” soportadas sobre informaciones y saberes, construyendo y disponiendo efectos de sentido en la cadena de comunicación.

Siguiendo este hilo conductor, se ponen de relieve las coordenadas antropológicas y éticas mínimas de la estrategia organizacional, auspiciada por la racionalidad comunicativa y el diálogo entre seres humanos “cuya vitalidad radica en encontrar sentido y significado en las tareas que ejecutan” (Desiato, 1998, p. 113), sin perder el norte de la productividad de las relaciones.

La propuesta teórico-vivencial de Comunicación Productiva se compromete con valorizar y reubicar a quienes componen la relación que se comunica por encima de los componentes básicos de la estructura comunicacional con los cuales acordamos en su mayoría. En otras palabras, no podemos evitar considerar y darle su importancia al mensaje y la información que conlleva; sin embargo, en esta era de las relaciones, la comunicación tiene que ser como nunca una

herramienta por excelencia, una puesta en escena que muestre que el compromiso es el bienestar de la relación y la productividad; esto es, los resultados que den sentido a su existencia (Marchesán, 2006, p. 149).

Emplazar el discurso de la organización con anclaje en estos fundamentos entraña “elegir, diseñar e implementar” un modelo conceptual diferente, de cuño integral, “que dé luz a una nueva cultura de comunicación”. Lo anterior supone un riguroso escrutinio interno (introspección organizacional), de la mano del/la DirCom a título de “*Coach Maestro/a*”, que obre a favor del autoconocimiento de la organización, la comprensión de las personas que anidan dentro de ella y los procesos que desencadenan, vivenciando y encarnando cultura y valores al amparo de la palabra-signo, la palabra-símbolo y la palabra-hecho.

A las primeras, la misión no luce del todo alentadora para el/la DirCom, en virtud de la racionalidad reproductora instalada en la actual sociedad de organizaciones y las instancias gerenciales, amén del carácter “cosificador” del lenguaje tradicional, variables éstas que blindan construcciones mentales simplistas, entorpeciendo la reflexión.

### **¿Cuál es el comunicador que se reclama?**

La estampa de un/a DirCom que aunara a la vez al/la comunicólogo/a<sup>2</sup> y al/la estratega, ya era presagiada por Joan Costa en las páginas de su obra “Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las Ciencias Sociales” (1992), en la que comenzaba a asomar el progresivo deslinde de este/a profesional del

---

<sup>2</sup> Se entiende por comunicólogo el estudioso de la comunicación, normalmente vinculado a tareas académicas de docencia e investigación. Le anima el propósito de asentar la doctrina de la comunicación. Se le aprecia y califica por ejercer la profesión desde una posición más teórica, reflexiva y analítica.

recoveco de las técnicas, los canales y los medios para catapultarlo/a hacia una concepción holística en su talante de “abogado/a del público dentro de la organización”.

Aunque en ciernes para aquel momento, sin duda la idea del/la “DirCom humanista” no tardaba en descollar y hacerse de calado, subrayando la envergadura de su rol tratándose de la gestión de “áreas de contacto”, toda vez que la comunicación se despliega en el universo de lo social y, por ende, da cuenta de los procesos de intercambio expresivo y de las mediaciones en dichos procesos: relacionamientos y construcción de relacionamientos entre organizaciones y otros sistemas (Pereira, 2005, p. 4).

Esta noción sería recogida, desarrollada y ampliada por el mismo Costa durante los años siguientes, plasmándola con renovado ímpetu en su reciente libro “El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación” (2010), en el que habla con propiedad de un/a “DirCom antropólogo”.

Ciertamente, al vuelo de estas consideraciones, se resitúa la función del/la DirCom no sólo en el plano de una comprensión ampliada acerca de cómo se forjan y se asientan en el tiempo los “relatos” y los temas que confieren a cada institución una identidad única y diferenciada (dinámica e interrelación), sino también en el reducto de nuevas formas de relacionamiento y áreas de contacto con el público interno en tanto soporte para el mejoramiento de la realidad organizacional (cambio e innovación).

Con todo, se marca distancia con respecto a las posturas que circunscriben la actuación del/la DirCom a la mera resolución de problemas de comunicación merced la aplicación de un conjunto de técnicas. Antes bien, se advierte el

imperativo de dar consistencia científica, multidisciplinaria y estratégica a su rol a partir de la investigación aplicada, instancia ésta que adquiere relieve, se legitima y se retroalimenta en la medida en que sus avances se destinan a fines concretos y se integran a tareas específicas que contribuyan al desarrollo de la organización y el bienestar de sus públicos.

Para el/la DirCom, en su faceta de investigador/a-consultor/a, el reto no es menor, por cuanto a instancias de su experticia precisa hacerse con el valor de lo dialógico inherente a la comunicación escenificada dentro de las organizaciones, aunque sin abandonar su condición de observador/a inmerso/a, siquiera tangencialmente, en la situación-problema-oportunidad.

De ahí que, en palabras de Greenwood (2000, pp. 33-35), la dicotomía entre el/la investigador/a y los actores-sujeto se relativiza, hasta el punto en que el conocimiento experto y el entrenamiento en la aplicación de métodos de investigación se funde con la experiencia “local” (sede, departamento, unidad de operaciones, equipo de trabajo), co-generando nuevas formas de comprensión y aprehensión de los eventos organizacionales.

A renglón seguido, se pone de relieve la dimensión creativa de la comunicación en tanto “puesta en común” de saberes y prácticas entre quien investiga y quien es investigado, así como entre los/as investigados/as al interior de su mismo grupo, en aras de definir y redefinir la realidad con la que tratan diariamente.

En este sentido, el diseño de herramientas de acción comunicativa estimula la participación y promueve la retroalimentación de información (motivaciones, opiniones, juicios) en un proceso cíclico de “acción-reflexión-acción”. Pero, más allá que una simple vía para llegar hasta el grupo cliente y abordarlo, supone la construcción, el mantenimiento, amén del fortalecimiento de una relación abierta y

sostenible en el tiempo, cuyo puntal estratégico es la escucha activa, huelga decir, el “minuto de silencio” para la introspección organizacional.

Trayendo agua a este molino, un brevísimo perfil de competencias para el/la DirCom en calidad de antropólogo/a de la organización, inspirado a su vez en lo reseñado por Roca (2001, p. 80-81) con foco sobre la formación de antropólogos organizacionales, rotula los siguientes ejes clave:

- Prelación del talante generalista sobre el especialista, en razón de la amplitud de los problemas que concurren en la organización *per se* y la transversalidad que comporta la comunicación en sus fueros.
- Capacidad tanto para solucionar problemas actuales de la organización como para vislumbrar “nudos críticos” en el futuro, apelando a la combinación de conocimientos teóricos y la sistematización de experiencias prácticas (seguimiento y documentación).
- Optimización de la relación tiempo-coste, acudiendo a los denominados “procedimientos de asesoría rápida” (Pujadas, 2004, p. 264), que acortan los largos períodos de trabajo de campo, haciendo manejable el volumen de datos arrojados por la etnografía.
- Competencia en ciencias sociales, aunada a la formación en investigación (diseño, selección de métodos y aplicación de técnicas).
- Pericia cuantitativa y cualitativa. Formación en investigación social cuantitativa (medición de intangibles y construcción de indicadores de gestión), apuntalada con la instrucción en metodología cualitativa (comprensión de los

aspectos fenomenológicos y las estructuras profundas de pensamiento), ambas con aplicación directa al campo profesional de la Comunicación Organizacional.

- Actitud para trabajar en equipo, ateniéndose al carácter multidisciplinario implícito en el área de la comunicación y las dimensiones que configuran la esencia del ser humano y de la sociedad.
- Pensar más allá de la “caja de herramientas”, formulando hipótesis que traspasen los límites circunscritos al sector que investigan y experimentando con modelos teóricos más amplios (fertilización cruzada). El fin último redundaría en servirse de la colaboración de diferentes disciplinas para el entendimiento de un problema mediante la elucidación de sus diversos aspectos.
- Habilidades comunicativas. Adecuación de los mensajes, los lenguajes y los medios conforme las características del público objetivo.
- Competencia en campos afines. Desde el ámbito de las ciencias empresariales, pasando por el Desarrollo Organizacional, las Relaciones Industriales, la Psicología y la Sociología Organizacional.

Alcanzar este estadio, al cobijo del 5º cambio de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), ameritará visiones formativas remozadas, pedagogías innovadoras y materializar el componente investigativo en la estructura curricular, asumiendo que el/la DirCom está llamado/a a cartografiar el universo organizacional y elaborar mapas de navegación que orienten en la travesía por sus flujos comunicacionales.

Por lo pronto, hoy el profesional de la comunicación en ejercicio tiene ante sí el reto de la inteligencia y el lenguaje articulados en relación simbiótica, lo que le impele a encarar el “regreso al sujeto” y el afianzamiento en sus competencias



conversacionales desde la batería de la intersubjetividad, el diálogo, la pluralidad y el multiculturalismo, pilares incuestionables de su “quintaesencia”.

### Referencias Bibliográficas

- Aranes, J. (1997). La Comunicación Institucional y sus paradigmas: entre la racionalidad comunicativa y la lógica instrumental. Mediatika, (6), 51-98.
- Baldissera, R. (2001, septiembre). “Estratégia, Comunicação e Relações Públicas”. Ponencia presentada en el XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Campo Grande /MS - Brasil.
- Barbosa, L. (2003). *Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.
- Barrera, M. (2005). *Comunicación y Antropología. Estudios de comunicación, cosmovisión y antropología filosófica*. Caracas, Venezuela: Fundación Servicios y Proyecciones para América Latina, Sypal y Ediciones Quirón, S.A.
- Beishaw, C. (1988, junio). Retos de la Antropología Social y Cultural en el futuro. Revista Internacional de Ciencias Sociales, XL, (2), 201-211.
- Bermúdez, H. (2005, enero-junio). La Organización Contemporánea: ¿una caja de Pandora? Algunas nociones acerca de las organizaciones desde la antropología y la sociología. AD-MINISTER, (6), 49-66.
- Costa, J. (2010). *El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona, España: Costa Punto Com Editor.
- Costa, J. (1992). *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las Ciencias Sociales*. Madrid, España: FUNDESCO.
- Chanlat, J. F. (1994). Hacia una Antropología de la Organización. Revista Gestión y Política Pública, III, (2), 317-364.

- Desiato, M. (1998). *El hombre en la Teoría de la Administración. Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas*. Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.
- Echeverría, R. (2008). *La Empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Etkin, J., y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós SAICF.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile, Chile: Dolmen.
- Gravano, A. (1992). Antropología Aplicada. Muestra y posibilidades de Antropología Organizacional. Antropología y Ciencias Sociales, (1), 95-126.
- Greenwood, D. (2000). De la observación a la investigación-acción participativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas. Revista de Antropología Social, (9,) 27-49.
- Hernández, A. (2009). *La investigación-acción como método. Una mirada desde la organización laboral*. Cuba: Editorial Acuario.
- Krohling, M. (2003). *Planejamento das Relações Públicas na comunicação integrada*. Summus Editorial. Brasil.
- Maciel, M. (2008). Redes y eticidad como pensamiento estratégico de la comunicación organizacional frente a los legados de la cultura de la “gran madre”. Mediaciones Sociales, (3), 471-494.
- Matos, J. (1988, junio). La Antropología del siglo XXI. Revista Internacional de Ciencias Sociales, XL, (2), pp. 213-220.
- Maturana, H., y Varela, F. (2002). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria.
- Mendoza-Molina, R. (2011). Construccinismo social y estudios organizacionales. Análisis Organizacional, Volumen 1, (2), 1-22.

- Monroy, L. (1996, diciembre). Hacia una educación en Administración para América Latina. Cuadernos de Administración, (23), 5-20, p. 11. Disponible en: [www.](http://www.)
- Múnera, P. (2007). *La idea de Organización. Una concepción amplia para una acción efectiva*. Bogotá, Colombia: Editorial Comuniccción S.A.
- Mut, M. (2010). Rumbo tras la perspectiva comparada del Director de Comunicación. FISEC-Estrategias, V, (14), (2010), 25-39.
- Pereira, J. M. (2005). La comunicación: un campo de conocimiento en construcción. Investigación y Desarrollo, 3, (002), 412-441.
- Pujadas, J. (2004). *Etnografía*. España: Editorial UOC.
- Roca, J. (2001). ¿Antropólogos en la empresa? A propósito de la (mal) llamada cultura de empresa. Etnográfica, V, (1), 69-99.
- Saldaña, A. (2001). "Creatividad y Organización. La creatividad en el contexto de los estudios organizacionales". Ponencia presentada en el Primer Coloquio "Diversidad, Cultura y Creatividad". Cuernavaca, Morelos - México. 29 y 30 de marzo. Disponible en: <http://132.248.35.1/cultura/enlaces/coloquio2002/capitulado.html>
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Schwartzman, H. (1993). *Ethnography in Organizations*. EUA: Sage Publications.
- Urbiola, A., y Vázquez, A. (2009, mayo-junio). Lenguaje, Poder y Polifonía Organizacional. Razón y Palabra [Revista electrónica], (68), pp. 1-21. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/n68/varia/PDF/12\\_Urbiola\\_68.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/n68/varia/PDF/12_Urbiola_68.pdf)
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. EUA: Universidad of Chicago Press.
- Zapata, A. (1995). La Escuela de Montreal sobre humanismo y gestión. Cuadernos de Administración, (20), 3-11.
- Zapata, A., Primero, L., y Arias, B. (2005). "Cultura Organizacional para la Calidad Total". Ponencia presentada en el Encuentro Nacional de Investigación en

Mesa 7: ¿Cómo afecta el 5º cambio a los profesionales de la Comunicación de Latinoamérica?  
Coordenadas antropológicas de la estrategia... Agrivalca R. Canelón

Administración. Asociación Colombiana de Facultades en Administración  
(ASCOLFA). Cali – Colombia.