

INVESTIGANDO PARA LA ACCIÓN:

El DirCom como antropólogo de la organización



Agrivalca R. Canelón S. *

Resumen

El artículo se orienta a precisar, en el enmarcado de la consultoría de las organizaciones, el aporte derivado de la incorporación de los presupuestos de la Antropología tratándose de la formulación de rutas metodológicas y el diseño de herramientas de intervención susceptibles de ser aplicadas por el DirCom, con la finalidad de diagnosticar, evaluar y gestionar los procesos de comunicación interna. El texto se sustenta en una extensa y profunda revisión bibliográfica, realizada con carácter exploratorio y propósito de reflexión académica, como paso previo a la sistematización de una experiencia de campo.

El texto parte del sustrato teórico de autores como Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo [1982], en el entendido de que las organizaciones constituyen una realidad socialmente construida a través de la comunicación, de donde se colige el imperativo por auscultar al encuentro de los elementos de carácter simbólico y las estructuras de sentido acotadas en su espacio, perfilando a la cultura corporativa en tanto eje conceptual a los efectos de análisis.

Se da cuenta de la problematización de la cultura y los métodos más representativos para su estudio a la luz de las teorías administrativas. Se delinea la pertinencia de los fundamentos de la Antropología de la Organización tratándose del blindaje de las competencias de investigación que sirven de pilar a la actividad estratégica del DirCom en su condición de consultor interno, reivindicando de esta manera, dentro de su batería metodológica, la tradicional vía etnográfica junto a la consabida observación participante. Aparejado con este planteamiento, se decantan especialmente las ventajas del método de la Investigación-Acción aplicada a la especificidad del contexto corporativo en razón de la potencialidad cifrada en sus características más resaltantes, traducidas en participación, cariz cíclico, reflexividad, diálogo y dispositivo autocrítico.

Al vuelo de estas consideraciones, se resitúa la función del 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].

En últimas, se retrotrae a las pistas singulares ofrecidas por los grupos humanos insertos en el entramado corporativo [aproximación *emic*], cuyos procesos de comunicación sintetizan dialécticamente la teoría y la práctica en una suerte de ejercicio de introspección [el "minuto de silencio para la escucha"]. Con todo, se marca distancia con respecto a las posturas que circunscriben la actuación del DirCom a la sola resolución de problemas de comunicación mediante 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 aplican a fines concretos y se integran a tareas específicas que contribuyan al desarrollo de la organización y el bienestar de sus públicos.

Palabras clave:

Cultura Corporativa, Antropología de la Organización, DirCom, Comunicación Interna, Investigación-Acción, Etnografía de empresas.

*Doctoranda en Comunicación, área disciplinaria Comunicación Organizacional, por la Universidad de Málaga [España]. Magister en Comunicación Social, mención Comunicación Organizacional y Licenciada en Comunicación Social, mención Periodismo Impreso por la Universidad Católica Andrés Bello [UCAB], Caracas-Venezuela. Coordinadora Académica y profesora del Postgrado en Comunicación Social y Publicidad de la Universidad Católica Andrés Bello [UCAB]. Miembro del Consejo de Redacción de la Revista Estudios Venezolanos de la Comunicación. Email: acanelon@gmail.com

RESEARCHING FOR ACTION

The Director of Communications as anthropologist of organization

Summary

The article is oriented to clarify, in the framing of the consulting organizations, the contribution derivate to the incorporation of Anthropology assumptions, this is about the methodological route formulation and design of intervention tools that can be applied by the Director of Communication, in order to diagnose, evaluate and manage the internal communication processes. The text is based on an extensive and deep literature review, made with exploratory nature and purpose of academic reflection, as a previous step to the systematization of field experience.

The text is based on theoretical substrate by authors like Pacanowsky and O' Donell-Trujillo [1982], and implies that organizations make a reality socially constructer through communication, from which it infer the urgency for sound to the finding of the elements of symbolic nature and the structure sense delimited in their space, summarizing the corporate culture as conceptual axis for purposes of analysis.

It's about the problematization of culture and most representative methods for study in the light of administrative theories. It's about the definition of pertinence of the anthropology fundaments at organization trying about the defense of researching competencies that serve as a pillar of strategic activity of the Director of Communications as an internal consultant, claiming the traditional way with the usual ethnographic participant observation. Coupled with this approach decant specially the advantages the method of Action Research applied to the specificity of corporative context because of the potential estimated at its most important characteristics, translated in participation, cyclical aspect, reflexivity, dialogue and self-critical device.

In fast of these considerations, it relocate the Director of Communication function not only in terms of an expanded understanding about how to forge and settle in time the "stories" and themes that give each institution an unique identity and differentiated [dynamics and interaction], but also new forms of relationship and contact areas with the internal public as a support for the improvement of organizational reality [change and innovation].

Ultimately, it goes back to the singular tracks offered by human groups included in the corporate network [emic approach], whose communication processes dialectically

synthesized theory and practice in a chance of exercise in introspection [the "minute of silence for listening "]. However, it is marked distance from the positions that circumscribe the actions of the Director of Communication to the only problems communication solution by applying a set of techniques. It suggest the urgency of giving scientific, multidisciplinary and strategic consistency to its role from applied research, instance that acquires relief is legitimized and feedback to the extent that their advances are applied to specific purposes and integrated into specific tasks that contribute to the development and publics welfare of the organization.

Keywords:

Corporative Culture, Organizational Anthropology, Director of Communication, Internal Communication, Action-Research, Ethnography of companies.

* PHD in Communication, Organizational Communication disciplinary area, from the Univesridad de Málaga (Spain), Master of Social Communication, mention Organizational Communication, Bachelor of Social Communication, Print Journalism mention by Universidad Católica Andrés Bello [UCAB], Caracas-Venezuela, Academic Coordinator and Professor of Graduate Social Communication and Publicity at Universidad Católica Andrés Bello [UCAB], Member of the Editorial Board of the "Revista Estudios Venezolanos de la Comunicación".

Introducción

El reconocimiento de las llamadas “caras ocultas de la administración” supone un hito en el estudio de las organizaciones, entendidas éstas, antes bien, como comunidades expresivas en las que anidan “mundos simbólicos” susceptibles de interpretación y reinterpretación constante, y no estrictamente como enclaves productores-oferentes-proveedores de productos y servicios, atados al tradicional eficientismo de inspiración funcionalista [Chanlat, 1994, p. 318]. A no dudar, a lo largo de su historia, cada organización va forjando su propio carácter identitario, contraponiendo la visión del sujeto que habita en su seno en tanto agente transformador de su realidad versus la aparente pasividad que le aqueja frente al irreductible hecho social, modelándolo, sin resistencias, a través del tiempo.

Desde este punto de vista, no pocos investigadores, en nada ajenos al acervo conceptual legado por el área del Comportamiento Organizacional, la han emprendido en la búsqueda de nuevos asideros teóricos, algunos pertenecientes, inclusive, a disciplinas como la Antropología, en procura de develar los aspectos intrínsecamente humanos que, aplicados en una lógica “comunitaria” y “comunicante”, propician sentido a las acciones y las prácticas en los fueros de la organización.

Al filo de esta línea interpretativa, para el DirCom 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” mediante 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.

De este modo, dando por sentado que la vida organizacional se realiza gracias a la comunicación [1] la cultura se erige, simultáneamente, cual entramado total de comunicaciones [2]; en detalle, un marco de referencia común en el que se decodifican los mensajes y se negocian los significados.

En tal sentido, toda vez que en la actualidad se subraya el rol del DirCom como mediador entre las organizaciones, su entorno y los *stakeholders* [3], lo mismo que se auspician sus competencias en calidad de investigador-consultor de cara al contexto corporativo [4], 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.

1. Cultura Organizacional: volver a la mirada antropológica

En mucho, la problematización de la cultura organizacional, tras el auge experimentado por el término en la década de los setenta, ha cavilado al amparo de la concepción pragmática inherente al cuerpo de las ciencias administrativas y la literatura del *management* empresarial, con la legitimación de definiciones ya clásicas como la esbozada por Schein [1988], quien la enuncia apelando al siguiente enmarcado:

“un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” [pp. 25-26].

Ateniéndose a este planteamiento, la cultura encarna una variable dentro del sistema de la organización, de lo observable, medible y transmisible a partir de un conjunto de elementos universales congregados bajo su égida, sin menoscabo de la singularidad de rigor según el caso, a saber, la filosofía o credo corporativo [eje misión-visión], los valores declarados y compartidos, los mitos, los ritos, los héroes, las normas de comportamiento, los procedimientos, entre otros.

Manteniendo esta ruta de reflexión, la cultura deviene en mecanismo de control implícito, habida cuenta de que homogeneiza y aglutina atendiendo a las nociones formalizadas en su momento por los líderes fundadores y perpetuadas luego por la fuerza de la tradición. Traza relaciones de causalidad con otros subsistemas organizacionales [productividad, desempeño, competitividad], alentando entre los analistas la formulación de tipologías conforme el curso de incidencia y efectividad en la consecución de los fines corporativos: de preferencia una cultura fuerte-cohesionada [monolítica] que una cultura débil-porosa [fragmentada].

Ciertamente, una afirmación de este talante deja entrever el privilegio hacia un abordaje de la cultura organizacional eminentemente racional-funcionalista, en el que tienden a ensalzarse como óptimos los atributos de armonía, equilibrio, estabilidad, orden y consenso, si se quiere afines a

la corriente de las Relaciones Humanas a juzgar por su nomenclatura. No obstante, en el fondo, libra margen para una suerte de halo de artificialidad, extrañamiento e independencia de la cultura con respecto a los individuos que hacen vida y experimentan la organización en su cotidianidad, de donde se sigue un seño instrumental, técnico y de aplicación, de utilidad extrema con miras a la gestión del medio interno y el comportamiento de quienes en él participan [5].

Por lo demás, pese a su notable dominio y extensión dentro de las fuentes de consulta bibliográfica, esta aproximación ha levantado sus críticas, llegando a tildársele incluso de simplista por soslayar la riqueza y la complejidad de la cultura en tanto fenómeno social y también corporativo. Así las cosas, apertrechándose en una vertiente interpretativa, posturas alternativas vuelven la mirada hacia el interaccionismo simbólico y el estudio del contexto, considerando a las organizaciones construcciones sociales, depositarias y productoras de sentido para sus miembros [6].

Obedeciendo a esta tónica, en modo alguno cabe atribuir, con un tono causal, determinados modos de conducta a un tipo de cultura; por el contrario, ésta se constituye en un sistema de configuración difusa en el que aquéllos pueden describirse de manera inteligible y densa. Tras lo dicho, deriva una apreciación de la organización en calidad de cultura *per se* [7], extrapolando a los efectos de análisis corporativo las características propuestas por Trice [1993], en detalle:

- La cultura es un proceso colectivo que organiza la acción del grupo, facilitándole la comprensión del mundo que le rodea.
- Toda cultura es dinámica, modificándose con base en la reinterpretación continua llevada a cabo por los integrantes de la comunidad, ya sea individualmente o en conjunto, lo que denota una lógica no unívoca dada la multiplicidad de actores concurrentes, cada cual investido de sus experiencias y marco reflexivo propios.
- Funge cual aliciente frente a la incertidumbre, habida cuenta de que alberga un sustrato histórico-hereditario esencialmente simbólico, transmitido de generación en generación.
- Estructura las relaciones humanas, en las que se entrelazan la racionalidad y el sentimiento con su consabida carga de paradojas y contradicciones, hasta el punto de asentar límites entre un "nosotros" y un "ellos" tantas puertas afuera de la organización como en su jurisdicción interna [concienciación de las diferencias].

Haciendo pausa en este recodo, cobra relieve la naturaleza heterogénea de la organización, de por sí proclive a la coexistencia de posiciones e intereses distintos [cargos y modalidades de trabajo, salarios y beneficios, afiliaciones

sindicales y gremiales], cuando no antagónicos, que suscitan tensiones y relativizan la hegemonía de una cultura monolítica [8]. 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.

Vista así, la organización refleja la intersección de los sistemas interpretativos de las subculturas insertas en la cultura dominante, siendo ésta el resultado del aprendizaje psicosocial, al cabo que el grupo de trabajo se convierte en la unidad de análisis idónea. A renglón seguido, queda a cargo de quien investiga el andamiaje cultural, descifrar su contenido profundo recurriendo a los "lentes" con los que sus artífices examinan la vida organizacional, vale decir, la perspectiva de los participantes a título de informantes clave: el denominado enfoque *emic* o punto de vista nativo.

Justamente, esta línea de indagación 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 [9]. 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 remoja 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 [10].

Suscribiendo a Chanlat [1994, p. 326], adviene la restitución del "hecho humano" en las organizaciones, abrevando en los conocimientos acopiados por todas las disciplinas que se han ocupado de éste, para el caso que compete a estas páginas de manera destacada la comunicación, desde donde diversificar planos de análisis apalancados en una necesaria etnografía organizacional [11]. No en balde, retrotrayendo la premisa constructivista, ante todo las organizaciones han de ser concebidas como formas expresivas vehiculizadas por aspectos ideacionales, perfilándose trascendentes el lenguaje y los símbolos para la formación de significados compartidos mediante la interacción.

En este encuadre, el acercamiento antropológico permite vislumbrar el discurso y la práctica

organizacional como un entramado de sentidos, lo que, en sí mismo, encarna un proceso de comunicación.

Así pues, Ordeix y Navío [2007, pp. 165-166] abogan por una senda exploratoria que sopesa el conocimiento de los principios, los rasgos y la dinámica de la cultura de la organización junto a los objetivos de su política de relaciones humanas y de comunicación interna. Se advierte, entonces, el componente de investigación cual pilar estratégico para la recolección y la sistematización de información que oriente, con criterios sólidos, acciones de mejoramiento y cambio en una realidad organizacional que ha de intervenir; sin embargo, también se revela como una posibilidad de dar consistencia científica multidisciplinaria a la función del/la DirCom como consultor/a interno/a.

Con todo, se trata de que el/la profesional de la comunicación dialogue con el entorno micro organizacional, consolidando el desarrollo de competencias para el diagnóstico, la elaboración de soluciones, la planificación y la aplicación de éstas, sin descontar la evaluación de resultados [12], apoyándose sobre la instrucción en metodología cualitativa en pos de la comprensión de la cultura y el rol que la comunicación desempeña en sus derroteros.

2. Consultoría: en clave de Investigación-Acción

Parfraseando lo expuesto por Kubr [1986, p. 7] al momento de citar al Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, la consultoría consiste en un servicio profesional calificado al que se recurre con el propósito de identificar, investigar y analizar problemas de diversa índole organizacional, de donde se desprende el diseño de recomendaciones y la asistencia en la aplicación de éstas bajo la modalidad de soluciones, siempre y cuando se juzgue conveniente.

En este orden de ideas, a grandes rasgos, la consultoría supone una relación de apoyo entre quien presenta una necesidad u oportunidad de mejora [cliente] y quien posee la experticia y los medios para solventar la situación de inconformidad, cuando no lograr el cambio gracias a la aportación de elementos de juicio para la toma de decisiones [consultor/a].

El planteamiento anterior reviste validez tanto para las personas que ejercen consultoría externa, apreciada por los atributos de independencia y objetividad, como para las que despliegan consultoría interna, no menos estimada en razón de su bajo costo y disponibilidad inmediata, aparte de su idoneidad.

“para resolver problemas que exijan conocer a fondo relaciones y procedimientos internos y factores políticos sumamente complejos de grandes organizaciones, las diversas funciones de la organización o las particulares limitaciones que afecten su funcionamiento” [13].

Subyace a lo largo de la argumentación esgrimida en las líneas precedentes, el calado específico que, en el perfil del/la consultor/a, posee el conocimiento acumulado por la vía de la experiencia práctica, lo que se aviene muy a tono con el carácter aplicado que define a la Antropología de la Organización, traduciéndose en contribuciones concretas para el/la DirCom inscrito/a en la línea de la consultoría interna, apelando a la optimización de la batería de recursos propios de la formación antropológica, a decir de Roca [2001, pp. 79-81]:

- Una metateoría de la cultura como concepto macro que ordena y explica la conducta social humana en las organizaciones.
- Una perspectiva holística que observa la cultura “inmersa en” e “integrada a” sistemas más amplios (político, económico, de parentesco, mágico-religioso), superando las fórmulas reduccionistas.
- Un elenco de metametodologías para el diseño de investigaciones que incorporan la aproximación “emic” y el enfoque transcultural.
- Una rutina ocupacional basada en el contacto directo y continuado con los sujetos en su terreno [observaciones de primera mano], en aras de aprehender el objeto de estudio profunda, amplia e intensamente.

De por sí, el método etnográfico y la técnica de la observación participante gozan de estatus de legitimidad entre los antropólogos, para quienes resulta hartamente frecuente instalarse en una localidad durante un tiempo prolongado, en procura de hacerse con los “relatos” de los informantes clave y participar de su vida “in situ” [14]. Trasladando el símil a la organización, la materialización de este tipo de experiencia ha tenido lugar, casi siempre, acudiendo al auxilio de las observaciones en espacios seleccionados [el comedor, el taller, la sala de reuniones directivas]; las entrevistas estructuradas o semi-estructuradas a individuos por conveniencia; los grupos focales; el mapeo de redes de contacto; y el análisis de contenido de documentos.

En esta línea constructorista el acento se coloca en estrategias de investigación abocadas al análisis de los llamados “artefactos discursivos” [15] asumiendo que “todo discurso, toda palabra pronunciada o todo documento escrito participan más o menos en el actuar, el hacer, el pensar y el sentir” de la organización [16]. Semejante

aseveración se vuelve más que categórica para el 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” [17].

Huelga hallar aquí, precisamente, un territorio fértil para la aplicación de la Investigación-Acción [I-A] por parte del DirCom en el marco de la conducción de iniciativas de consultoría organizacional endógena, toda vez que el mencionado método remite a un análisis-diagnóstico desarrollado mediante colaboración entre un investigador profesional y los “dueños del problema”, quienes se dedican a reflexionar juntos acerca de determinadas situaciones vividas en la práctica cotidiana, al tiempo que a indagar posibles soluciones en el contexto en que se producen [18].

Ateniéndose a estas coordenadas, la Investigación-Acción [I-A] adhiere una lógica “co-generativa”, en el entendido de que los sujetos investigados participan activamente en todas las etapas del proceso, repetidas en forma reiterativa y cíclica, léase: planteamiento del problema, diseño del estudio [deslinde de la información que debe recabarse, métodos y técnicas a utilizar], diagnóstico preliminar, recopilación de datos, análisis e interpretación de los datos, retroalimentación de datos al grupo cliente, exploración de los datos por el grupo cliente [evaluación y control sobre los resultados], amén de la planificación y la ejecución de las acciones a futuro [19].

Se adjudica a Kurt Lewin la creación del método, cuyo origen data del año 1944, cuando fue llevado a campo por vez primera en la onda de conjuntar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción que ofrecieran respuesta a problemas encauzados en la administración de empresas, la atención de colectivos minoritarios o la rehabilitación de grupos especiales. Quizás por este motivo, el mismo Lewin comparaba la Investigación-Acción [I-A] con el modelo de intervención “médico-paciente”, ya que parte del examen de un caso específico en busca de detectar el “patrón de la enfermedad”, para luego prescribir un tratamiento susceptible de afinamiento conforme la evolución constatada en el estado de salud de la persona tratada [20].

Empero, a la luz de la tipología de la consultoría organizacional enunciada por Schein [1990] [18], la Investigación-Acción [I-A] pareciera superar el estadio de la “consulta médica” para encaminarse con mérito hacia el modelo de la consultoría de procesos, definida como:

“un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que sucede en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente” [19].

Con base en esta noción, en efecto, la principal característica de la consultoría de procesos reside en la relación que el/la consultor/a consigue establecer con el grupo cliente blandiendo la pregunta como herramienta privilegiada de trabajo, de tal modo de ayudarlo a ver el problema por sí mismo [causas auténticas], involucrarse activamente en el despeje de las posibles salidas [factibilidad], tomar la decisión final en lo atinente a las alternativas con las que obrar en lo sucesivo [periodización, pulso y evaluación de los avances]. Retomando a Mendoza-Molina [2011, p. 16] se apunta a la “constitución de una ontología relacional articulada comunitariamente”, la cual puede visualizarse, *grosso modo*, en la secuencia-resumen ideada por Lippitt y Lippitt [1986], tal como se reseña a continuación:

Contacto inicial y entrada. El/la consultor/a y el grupo cliente ahondan en la posibilidad de trabajar juntos, precisando la necesidad del cambio y la actitud hacia éste.

Contrato psicológico. Convenio bilateral [grupo cliente-consultor] en el que se estipulan los compromisos a los que arriban ambas partes, a tenor de una relación de colaboración: resultados a los que se aspira, asignación de responsabilidades, programación de reuniones, metodologías para la obtención de información [entrevistas, encuestas, preguntas], expectativas [deseos y necesidades], roles y sus perímetros de influencia e injerencia.

Diagnóstico. Identificación del problema.

Planeación y metas. Proyección de las acciones y estilos de involucramiento [qué, quién, cómo, cuándo, dónde].

Implantación de acciones y retroalimentación. Evaluación guiada y movilización de recursos adicionales, sustentándose en el análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio.

Finalización del contrato. Diseño para dar apoyo, soporte y continuidad.

Posteriormente, la consultoría de procesos redundaba en ofrecer apoyo al grupo cliente de cara al manejo de sus fortalezas y debilidades, transmitiéndole por añadidura las destrezas para reconocer y corregir, por su propia mano y sin la intervención del/la consultor/a, los problemas organizacionales acaecidos en sus predios, estimulando la pro actividad [20]. En últimas, el «descubrimiento» se convierte en la base del proceso, en el sentido de “entrar en la cuenta de”, lo que en nada luce ajeno al método de la

Investigación-Acción [I-A], cuyo meollo radica, justamente, en la “toma de conciencia” por parte del grupo.

Se evidencia, pues, en este ejercicio de paralelismo, una suerte de “empoderamiento” colectivo, vale decir, un proceso disciplinado de interrogación conducente al aprendizaje y la producción de conocimiento a partir de la práctica, siendo constante la evaluación [formular y reformular, tanto en el diseño como en la gestión], con miras a la transformación de actitudes y comportamientos.

Así las cosas, dado el protagonismo de las personas, para el DirCom se torna congruente llevar adelante la consultoría de procesos con públicos internos apalancándose en el método de la Investigación-Acción, capitalizando de suyo las bondades del paradigma hermenéutico-interpretativo que busca comprender los hechos y sus causas desde la percepción de quienes los “viven y padecen”, a la vez que fomentar una metodología de comunicación y acción compartida.

3. Comunicación: en busca del lenguaje nativo

De acuerdo con Baldissera [2004, p. 128], la comunicación es un “proceso de construcción y disputa de sentidos”. Apeándose a este planteo, el investigador adscrito a la corriente de la Investigación-Acción [I-A] aprende a descifrar el significado de las acciones de los seres humanos con los que interactúa, inscribiendo su reflexión en las esferas de lo interpersonal y lo intersubjetivo, a la usanza de la praxis antropológica.

Para el DirCom, en su faceta de investigador-consultor, 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 inmerso, 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 investigados 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.

Visto así, desde el recodo de la Investigación-Acción [I-A], el rol del/la DirCom como consultor/a organizacional interno/a se encamina hacia la facilitación de procesos, la catalización de problemas y conflictos y, en general, el despliegue de recursos para la consulta [21] distinguiéndose por dar margen al “proceso natural” del grupo y la empatía [expresión de sentimientos y emociones]; fomentar la participación en la definición de metas; manejar el silencio para calibrar su significado [tensión, aceptación]; recabar, organizar y retroalimentar las aportaciones de cada participante, en suma, actuar como un miembro más del grupo [22].

A todas éstas, y rescatando los alegatos de Roca [2001, p. 77] con alusión a la Antropología de la Organización, la inmersión en casos concretos sobre la base de las interpretaciones y los significados nativos de los acontecimientos [aproximación *emic*], representa una estupenda oportunidad para probar la teoría a la par que expandir el conocimiento científico. Ello es válido, en especial, tratándose de las organizaciones y sus procesos de comunicación, todavía más cuando “la observación participante ha proporcionado una plataforma rica desde la cual se ha podido luchar en contra de la hegemonía de teorizar sobre los humanos como un sustituto de conocerlos directamente” [23].

Al cobijo de esta sentencia, se vislumbran los vértices de intersección entre las de experiencias particulares y las cuestiones universales, asumiendo que una de las tareas más importantes del investigador profesional consiste en desarrollar los criterios para sugerir la validez transcontextual de lo aprendido en un proyecto acotado, reservándose el poder llegar a generalizaciones a partir de datos singulares mediante el énfasis y la rigurosidad de aplicación del método escogido [24]. Trayendo agua a este molino, un brevísimo perfil de competencias para el DirCom en calidad de antropólogo de la organización [investigador-consultor], 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” [25], 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.

- 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 o las Relaciones Industriales.

A modo de conclusión: renovando ciclos

- Propinar densidad al tradicional rol desempeñado por el DirCom en la organización, ampliando sus competencias como consultor interno al tamiz de la incorporación de los conocimientos teóricos y la batería de aplicación de la Antropología, con apalancamiento en la etnografía y la Investigación-Acción por nombrar tan sólo los dos métodos ilustrados en estas páginas, deja al descubierto, cuando menos a las primeras, beneficios nada desdeñables por partida doble, a saber: para los profesionales de la comunicación, el subrayar el valor agregado de su función, ahora optimizada gracias a un proceso de investigación situacional y flexible; al cabo que, para la organización, significa el auspicio de “espacios de escucha” activa, los cuales licencian el pulso y acopio directo de las percepciones del público interno para, posteriormente, tomar acciones correctivas.

- Lo anterior entraña para el DirCom la labor de definir cada uno de los grupos cliente de la organización [formales o emergentes] según su especificidad, de tal modo de habilitar las instancias más adecuadas para escucharlos, renfocando el proyecto de consultoría interna en función de los descubrimientos y aprendizajes verificados. A la sazón, si bien cabe admitir que las fases en el proceso de consultoría son igualmente aplicables a todos los niveles y posiciones, existen diferencias que han de considerarse dependiendo de a quién/quienes será dirigida la asistencia.

- Se entiende, de conformidad con lo expuesto por Krohling [2006, p. 188], que el DirCom, en su condición de consultor, precisa tener formación en una de las sub-áreas de la Comunicación Social, de preferencia en Relaciones Públicas, en virtud de que su teoría, esencia de su actividad práctica, técnicas e instrumentos, son afines a la Comunicación Organizacional. Sin embargo, también vale reconocer que ha de hacer gala de habilidades en materia de relaciones humanas, en detalle por lo que concierne a establecer y mantener compromisos de asesoría o apoyo como parte del equipo multidisciplinario del área de capital humano.

- Ateniéndose al modelo de la consultoría de procesos, robustecida a través del método de la Investigación-Acción, se acepta que el grupo cliente debe participar en el proceso de diagnóstico, además de colaborar activamente en la búsqueda de una solución al problema-oportunidad. Ello amerita la orientación hacia una indagación profunda en la cultura de la organización por parte del DirCom, a cuyo cargo quedará la sugerencia de cursos de acción dignos de confianza.

- En este sentido, el trabajo de consultoría organizacional interna constituye un reto interesante para el/la profesional de la comunicación, inquiriéndole a prepararse para fungir cual hábil operador/a y analista de redes, reafirmando el valor de lo intersubjetivo y lo humano en las organizaciones.

Bibliografía

Abad Guerrero, I. M., y Castillo Clavero, A.M. [2004, febrero]. Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. Boletín Económico de ICE, [2795], 29-41.

Barbosa, L. [2003]. *Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.

Baldissera, R. [2004]. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Tesis de doctorado. Facultad de Comunicación Social. Pontificia Universidad Católica de Río Grande del

Sur [PUCRS]. Porto Alegre [RS], Brasil.

Chanlat, J. F. [1994]. Hacia una Antropología de la Organización. *Revista Gestión y Política Pública*, III, [2], 317-364.

French, W., y Bell, C. [2007]. *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: McGraw-Hill.

Geertz, C. [1989]. *La Interpretación de las Culturas*. Barcelona, España: Gedisa.

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.

Hall, E. [1978]. *Más allá de la Cultura*. Barcelona, España: Gustavo Gili.

Krohling, M. [2006]. "Auditoría de la Comunicación Organizacional". En M. A. Rebeil Corella [coord.]. *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. [pp. 185-200]. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Lippitt, G., y Lippitt, R. [1986]. *The Consulting Process in Action*. EUA: Jossey-Bass Pfeiffer.

Martínez, M. [2004]. *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Mendoza-Molina, R. [2011]. Construcción social y estudios organizacionales. *Análisis Organizacional*, Volumen 1, [2], 1-22.

Ordeix, E., y Navío, A. [2007]. La vertiente actitudinal de la gestión de las relaciones internas: El desarrollo de las competencias profesionales como base para la cohesión de la cultura organizativa. *Sphera Pública. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, [7], 155-173.

Pacanowsky, M., y O'Donnell-Trujillo, N. [1982]. *Communication and Organization*. *The Western Journal of Speech Communication*, [46], 115-130.

Pujadas, J. [2004]. *Etnografía*. España: Editorial UOC.

Rincón, R. [1996]. La Consultoría de Empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, [101], 71-85.

Roca, J. [2001]. ¿Antropólogos en la empresa? A propósito de la [mal] llamada cultura de empresa. *Etnográfica*, V, [1], 69-99.

Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., y Lanero, A. [2006, agosto-diciembre]. Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos. AIBR. *Revista de Antropología Iberoamericana*, Año/Vol. 1, [003], 374-397.

Schein, E. [1990]. *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Wilmington, Delaware, EUA: Addison-Weslwy Iberoamericana.

Schein, E. [1988]. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona, España: Plaza y Janés.

Schwartzman, H. [1993]. *Ethnography in Organizations*. EUA: Sage Publications.

Trice, H., y Beyer, J. [1993]. *The Cultures of Work Organizations*. EUA: Prentice Hall.

Urteaga, E. [2010, diciembre]. La sociología de la empresa en Francia: una construcción progresiva. *Revista Internacional de Organizaciones [RIO]*, [5], 151-164.

Van Maanen, J. [1988]. *Tales of the field*. EUA: Universidad of Chicago Press.

Weick, K. [1995]. *Sense-making in Organizations*. EUA: Sage Publications.

Cibergrafía

Horta, P. [2007, septiembre]. Etnografía Organizacional: um **método para** análise da cultura nas empresas. *Revista Eletrônica de Economia*, V, [9], 1-10. Disponible en: http://www.viannajr.edu.br/site/menu/publicacoes/revista_economia/artigos/edicao9/artigo_90003.pdf

Notas

[1] Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982.

[2] Hall, 1978, p. 46.

[3] Tal postura fue objeto de intenso debate con motivo del V Congreso Internacional de Comunicación Estratégica "Gestionar la confianza frente a nuevos escenarios de interrelación. El desafío de la estrategia frente a contextos virtuales", celebrado en la Universidad del Norte [Barranquilla – Colombia], entre el 15 y el 16 de septiembre de 2011. En este encuentro se dieron cita destacados exponentes del área de las Relaciones Públicas y la Comunicación Organizacional, entre los que cabe nombrar a James E. Grunig, Larissa A. Grunig y Katie Paine [Estados Unidos], María Aparecida Ferrari [Brasil], Adrián Cordero [España], Michael Ritter [Argentina] y Octavio Islas [México]. Para mayor información, consúltese la página <http://www.uninorte.edu.co/divisiones/Humanidades/congreso-comunicacion-estrategica/index.html>

[4] A los efectos de profundizar en este señalamiento, acúdase a los documentos de consenso elaborados a propósito del congreso internacional *World Public Relations Forum* organizado en junio de 2010, con sede en Estocolmo [Suecia], por la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* junto a la *Association for Measurement and Evaluation of Communication*, denominados genéricamente como los "Acuerdos de Estocolmo". Uno de

los principales planteamientos allí plasmados subraya el perfil investigador que debe poseer el profesional de la Comunicación Organizacional y/o Relaciones Públicas, particularmente por lo que atañe al conocimiento de los intereses, las expectativas, las opiniones y las creencias de los grupos de interés, lo cual redundará en la pesquisa de la cultura corporativa y las relaciones con los *stakeholders* internos y externos. Disponible en: <http://www.wprf2010.se/draft-of-the-stockholm-accords/>

[5] Sánchez *et. al.*, 2006, p. 386.ç

[6] Geertz, 1989, p. 27.

[7] Weick, 1985.

[8] Urteaga, 2010, p. 157.

[9] Schwartzman, 1993, pp. 34-36.

[10] Barbosa, 2003, p. 196.

[11] Horta, 2007, p. 6.

[12] Abad y Castillo, 2004, p. 33.

[13] Kubr , 1986, p. 13.

[14] Greenwood, 2000, p. 30.

[15] Mendoza-Molina, 2011, p. 18.

[16] Grize, 1985; citado por Chanlat, 1994, pp. 329-330.

[17] Mendoza-Molina, 2011, p. 16.

[18] Greenwood, 2000, p. 32.

[19] French y Bell, 2007.

[20] Martínez, 2004, p. 241.

[18] De acuerdo con este autor, los modelos de consultoría pueden distinguirse sobre la base de los supuestos acerca del cliente, la naturaleza de la ayuda y el papel del consultor. En este sentido, aparte de la consultoría de procesos, cabe reconocer la modalidad de "adquisición de un servicio experto", según la cual un comprador organizacional [individuo o grupo] detecta una necesidad y concluye que la organización no cuenta con el tiempo ni los recursos para satisfacerla, por lo que se hace imprescindible buscar a un consultor que proporcione la información o el servicio. Otro tanto plantea el modelo "médico-paciente", consistente en la contratación de un consultor para que "revise" la organización y descubra si alguna de las áreas no está funcionando adecuadamente; también puede suceder que un gerente perciba "síntomas de enfermedad", pero no sepa cómo diagnosticar las causas del problema, por lo que recurre a un consultor.

[19] Schein, 1990, p. 9.

[20] Schein, 1990, pp. 8-9.

[21] Martínez, 2004, pp. 240.

[22] Rincón, 1996.

[23] Greenwood, 2000, p. 30.

[24] Horta, 2007, pp. 4-5.

[25] Pujadas, 2004, p. 264.

Para citar este artículo:

Canelón S. Agrivalca R. (2012). INVESTIGANDO PARA LA ACCIÓN: El DirCom como antropólogo de la organización. Revista Luciérnaga, Año 4, N8. Grupo de Investigación en Comunicación, Facultad de Comunicación Audiovisual, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia. ISSN 2027-1557. Págs. 1-10.