

Antropología para la gestión

Artículo recibido: 8 de febrero de 2021.
Aceptado: 5 de abril de 2021.

Ariel Gravano

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

✉ arielgravano14@gmail.com

Resumen

Acerco algunas reflexiones y una base conceptual de lo que llamo antropología para la gestión, línea que he desarrollado desde hace tres décadas. La oportunidad de jugar un papel específico y propio en las cuestiones sobre la gestión de procesos organizacionales sigue vigente. Sumo un inter-texto conceptual sobre la cultura organizacional como herramienta de gestión y propongo reflexionar sobre nuestro ejercicio profesional. El objetivo es que se puedan abordar como problemas y opciones lo que desde algunos enfoques se piensa más como dilemas y temores. Espero que estas líneas puedan ser útiles para posicionarse estratégica y tácticamente en forma más acorde con las y los colegas que se ocupen de una antropología para la gestión.

Palabras clave: procesos organizacionales, gestión, antropología institucional, cultura organizacional

Anthropology for management

Abstract

I bring together some reflections and a conceptual base of what I call anthropology for management, line that I have developed for three decades. The opportunity to play a specific and proper role in questions about the management of organizational processes continues. I add a conceptual inter-text on organizational culture as a management tool and I propose to reflect on our professional practice. The objective is that what from some perspectives are thought more as dilemmas and fears can be addressed as problems and options. I hope that these lines can be useful to position yourself strategically and tactically in a more consistent way with colleagues who deal with an anthropology for management.

Keywords: organizational processes, management, institutional anthropology, organizational culture

Antropología para gestión

Resumo

Reúno algunas reflexões e uma base conceitual do que chamo de antropología para a gestão, linha que desenvolvi por três décadas. A oportunidade de desempenhar um papel específico e adequado nas questões sobre a gestão dos processos organizacionais continua. Acrescento um intertexto conceitual sobre a cultura organizacional como ferramenta de gestão e proponho refletir sobre nossa prática profissional. O objetivo é que o que de algumas perspectivas são pensados mais como dilemas e medos, possam ser tratados como problemas e opções. Espero que essas linhas possam ser úteis para se posicionar estratégica e taticamente de forma mais consistente com colegas que lidam com uma antropología para a gestão.

Palavras-chave: processos organizacionais, gestão, antropología institucional, cultura organizacional

Antropología para lo que es y para lo que debería ser¹

¿Hay algún campo de la realidad abordado por la antropología en donde esa misma realidad sólo sea pasible de ser estudiada como *es*, sin plantearse en ningún momento lo que *debería* ser? Hacia esta cuestión antropólogos y antropólogas no pocas veces nos encontramos interpelados por los propios actores (o “informantes”, como llaman algunos). La gente se plantea a diario cómo deberían ser las cosas, junto a sus consideraciones sobre cómo “son”. “Usted es antropólogo, ¿no? ¿Me puede decir cómo hacer para que esto cambie, o mejore?” Palabra más, palabra menos, suele aparecer el supuesto del *para qué* inmediato de nuestra tarea.

Todo el mundo, en forma más o menos sistemática, tiene una visión de lo que quiere, aspira, reivindica, lucha o desea. Los agentes específicos que trabajan en torno a la modificación de la realidad, esto es: aquellos que trabajan en gestión, se proponen siempre la consecución de sus tareas en términos del cumplimiento efectivo de fines. Me refiero a la gestión en sentido amplio, como conjunto de prácticas organizativas de grupos, instituciones, movimientos, puestas al servicio del cumplimiento de objetivos de acción concretos y específicos, sin reducirla a la actividad administrativa o formal, sino a la totalidad del proceso de llevar a cabo la cooperación social.

El conjunto de modos, procedimientos y valorizaciones para gestionar de manera efectiva es el objeto de mi propuesta en este artículo. Concretamente apunto al ámbito de la gestión social en todo el espectro de organizaciones y sobre el cual la antropología puede aportar, indagando acerca de lo que “es” y ayudando a construir opciones de lo que “debería ser”. Ahora bien (y la pregunta es pertinente desde lo ideológico y desde lo metodológico): lo que debería ser, ¿para quién?, ¿para cuáles actores?, ¿para cuáles intereses?

La respuesta sería: para el destinatario o demandante de la tarea del/a antropólogo/a. Pero, ¿quién es ese destinatario institucional?, ¿es un actor “natural”, prefijado?, ¿o cualquier actor social puede terminar teniendo

1 Dedico este trabajo a Edgardo Garbulsky y a Elena Achilli, que impulsaron desde un principio las inquietudes que aquí se vuelcan.

su (como alguna vez me tildaron) “antropólogo de cabecera”? Además, ¿cómo articulamos eso con nuestra visión de lo que habría que hacer o cómo hacerlo? Este tipo de dilemas los han resuelto otras disciplinas de hecho, convirtiéndose en profesiones sin recelo, esto es: en actividades puestas al servicio explícito de un demandante, sin naturalizar o discriminar destinatarios a priori. De hecho, también la antropología se ha puesto *al servicio de*, sólo que en Argentina este andarivel de la actividad profesional no tiene gran tradición académica, o a veces la tiene, pero en contra. Volveré sobre esto al final.

Antropología como servicio

Cuando se trabaja en campos tradicionales como la docencia y la investigación también están presentes este tipo de disyuntivas. Sólo que se disimulan por la ilusión de que uno trabaja sólo “para uno”, o “para los alumnos”, o bien para un ente abstracto y supuestamente neutral como la ciencia, la academia, etc.

Esto se emparenta con otra ilusión, que es la de pretender fijar un “rol del antropólogo” fuera de la ideología, como ámbito específico de la discusión científica. No es posible fijar cuál debe ser el contenido del “rol” del antropólogo desde fuera de cada contexto y del debate ideológico concreto (y, además, apelando a una categoría específica de otra disciplina). Son precisamente la ideología y la conciencia las que marcan límites y alcances, no un rol prefijado de la profesión.

En todos los tipos de organizaciones se invoca la necesidad de mejorar los modos de llevar a la práctica fines y valores: partidos políticos, sindicatos, organizaciones intermedias, empresas de producción y servicios, sistemas institucionales (educativo, judicial, de seguridad, etc.), del sector público y de gobierno, junto a los movimientos sociales. Las posibilidades de generación de alternativas de protagonismo y organización efectiva o de su recuperación resultan ser un desafío más para el desarrollo y superación de las contradicciones de fondo y sus emergencias sociales, políticas y organizacionales. La mejora de los métodos de gestión, entonces, deja de ser un mero componente de la agenda hegemónica para convertirse en una parte más de la arena donde se dirimen los conflictos sociales, las relaciones interinstitucionales, la cuestión del poder y el desarrollo práctico en el interior de las organizaciones.

El propósito de mi propuesta es poner en crisis el positivismo y la homeostasis social del sentido común hegemónico, orientando la reflexión dialéctica sobre las propias prácticas. Ese es el sentido de detenerse en la cultura organizacional, componente insoslayable de todo tipo de organización. Implica poner en foco la reflexión sobre las prácticas y las “fuerzas propias”, que propusiera Karl Marx como base de la emancipación humana (Marx, [1840]1936: 103).

De ahí el estilo participativo del inter-texto que brindo a continuación, desde un “nosotros” compartido con un propósito didáctico. Lo he venido utilizando en instancias de facilitación organizacional y docencia y lo comparto tal cual lo uso, como una herramienta del trabajo organizacional. Los conceptos y nociones se exponen en sus sentidos amplios y por eso se enuncian como sinónimos, con el propósito de familiarizar la lectura para lectores no especialistas. Ex-profeso no tiene citas bibliográficas directas, aunque es bien

claro que tiene como fuente lo que llamo la dialéctica de la cultura organizacional y la teoría del conflicto de cuño marxista. Debe ser leído en cierta clave: haciéndose la pregunta *¿tiene que ver con mi propia situación organizacional, de gestión, de trabajo, de vocación o de militancia?*

Apelo a la indulgencia de mis colegas para que lean los apartados siguientes como si no fueran antropólogas o antropólogos y les agradezco el esfuerzo por problematizar las que pueden parecer como nuestras propias obviedades conceptuales, construyendo así la otredad hacia nosotros mismos.

La cultura organizacional como herramienta de gestión

En toda organización existe una estructura puesta al servicio del cumplimiento de sus fines específicos. La conforman un conjunto de personas que operan también en función de esos objetivos, utilizando ciertos recursos. Pero cuando la gente actúa en organizaciones no deja de desarrollar algo que tenemos todos los humanos por igual, aunque cada pueblo puede que tenga una en particular que lo identifica: la cultura. Y la cultura que más nos interesa es la que llamamos organizacional.

Es necesario aclarar que no es la cultura entendida como conocimientos refinados, o formas de buena educación, ni tampoco las bellas artes o la literatura. Hablamos de cultura en un sentido antropológico. Es todo lo que los seres humanos hemos construido en el mundo y todo lo que nos representamos de ese mundo, las formas de hacer, de pensar y de expresar. Desde este punto de vista, no hay distingos de más o menos cultura, mejor o peor cultura: todos los humanos tenemos cultura. Es lo que poseemos por el hecho de ser precisamente humanos, como especie, ya que somos la única especie (conocida por nosotros y en este planeta, claro está) que ha desarrollado la cultura como modo de no estar ya no sólo en el mundo de la naturaleza, como nuestros primos los otros animales y las plantas y el mundo de lo inorgánico. Esto es importante, porque los animales, las plantas, no hacen todo el día sino cumplir con las leyes naturales (incluido el caos y las contingencias de lo por ahora inaprensible por la ciencia). En cambio, nosotros nos pasamos (parece) todo el tiempo tratando de conocer las leyes naturales para contradecirlas. Es como si la *contra-dicción* (decir contra) fuera nuestra más específica forma de comportarnos. Un ejemplo: para crear cultura *contradecimos* a la piedra, para que *deje de ser solamente piedra* y pase a ser un instrumento que nos permita cazar un animal, abrigarnos y alimentarnos. Así nos adaptamos a los más variados climas sin cambiar nuestra naturaleza sino mediante nuestras herramientas, nuestra cultura. Y hoy mandamos naves a las otras galaxias aplicando este mismo principio de la contradicción. El principio de lo humano, en síntesis, es la fabricación de herramientas y, por ese medio, la transformación de la naturaleza, dentro de la naturaleza.

El destino no está escrito

¿Para qué nos pueden servir estos conceptos? Primeramente, para no atarnos a una sola idea de destino o de futuro: el destino de los humanos no está escrito en nuestros genes. Todo el tiempo creamos nuestro mundo, nuestro contexto, nuestra historia, nuestros sistemas de vida (de producción, de

intercambio, de consumo). Y así como somos nosotros los que los hacemos, somos también nosotros los que podemos cambiar esos sistemas, o mejorarlos día a día.

Cultura, entonces, es el conjunto de instrumentos (objetos, prácticas y símbolos) que disponemos para estar en este mundo. Cultura organizacional es el conjunto de prácticas y representaciones simbólicas mediante las cuales, en una organización, institución o grupo damos sentido, en forma compartida, a las acciones y actividades que realizamos.

Representaciones simbólicas son las formas en las que nos imaginamos el mundo que nos rodea: las palabras, los gestos, las actitudes, todo aquello que representa algo, que quiere decir algo, que tiene significación o *sentido*. Algunos llaman a esto imaginarios. Por sentido se entiende el conjunto de significados con que se desarrolla la vida concreta. Es lo que sentimos cuando actuamos.

Lo importante de ese sentido compartido es que da coherencia y racionalidad a lo que hacemos. Es lo que hace que nos expliquemos las cosas que pasan y nos pasan, que las hagamos manejables por nosotros. Para eso, todos los seres humanos necesitamos creer en ciertos valores, organizar nuestras vidas de acuerdo con ciertas ideas. Vivimos de acuerdo con un sistema de creencias.

Actores, guiones y núcleos rígidos de creencia

La cultura está compuesta entonces, por las creencias, los valores, los símbolos y todo aquello que se pone en juego permanentemente en una organización y que atañe a las personas como seres que pertenecen a una época y a un sector social con los que comparten esos valores, símbolos y creencias. Esos valores muchas veces se transforman en normas, cuando las personas se ponen de acuerdo en explicitar lo que se debe o no se debe hacer.

Pero cuando no nos ponemos de acuerdo o no explicitamos lo que hay que hacer o no hacer, inventamos las normas a cada rato, de acuerdo con lo que suponemos que hay que hacer. En realidad, la cultura es un permanente inventar normas. Inventarlas sobre la base de contradecirlas también en forma permanente.

¿Cada uno o una, o cada grupo, inventa y construye las reglas de acuerdo con sus propios valores? Acá surge un concepto muy útil, el de actor. ¿Qué es un actor? El que actúa un guión. En el teatro convencional, por ejemplo, el actor sigue el guión del autor de la obra. ¿Qué pasa en la vida cotidiana, real? Que cada uno sigue, o cree que sigue, su propio guión. Y lo hacemos creyendo que los otros también siguen, o deberían seguir, nuestro guión.

Concebir la organización como un teatro puede ser conveniente, para detectar a cuáles guionistas estamos siguiendo y a cuáles deberíamos seguir; para que la cosa funcione mejor. Y, además, para ver la manera en que podamos construir nuestro propio guión en torno a lo que conviene o queramos.

Dentro de la cultura, dijimos que tiene una importancia crucial el sistema de creencias. Algunas de esas creencias son tan fuertes que forman lo que llamo *núcleos rígidos de creencias*. Son aquello a lo que difícilmente renunciemos (creer que las mujeres “deben estar en la cocina”, o que “los hombres no pueden hacer dos cosas a la vez”, que toda la culpa la tienen los otros, que “a estos negros no les gusta laburar”) es aquello por lo que dejamos de ser objetivos, porque ni siquiera nos interesa ser objetivos, *ya que creemos que ya sabemos todo* acerca del tema. También se aplican los núcleos rígidos de creencias para estereotipar identidades: “los argentinos son ...”, “los colombianos son...”, o “los

gallegos son...”, o “los empleados estatales son todos vagos”, o “los políticos ...”, etc.

Un núcleo rígido de creencias es un bloque de prejuicios que actúan dentro de nosotros para no ayudarnos a avanzar en nuestra capacidad de mejorar y transformar. Principalmente, y aunque sea una metáfora, nos impide “ver” al otro y nos coloca una venda que hace que el otro tampoco nos vea a nosotros.

Construir la otredad en la constelación de racionalidades

Por eso, para contrarrestar esta ceguera transitoria (que puede resultar permanente) necesitamos hacer dos cosas: detectar los núcleos rígidos y construir la *otredad*. Con *otredad* se quiere significar esa relación que se establece cuando tenemos en cuenta al *otro*, a otro actor, que puede ser nuestro colega o el destinatario de nuestras acciones². Cuando aprendemos a pensar a cada uno de los actores como un otro crecemos estratégica y tácticamente. Obtenemos la ventaja de anticiparnos a sus reacciones, a sus gustos, a su racionalidad, a sus sentidos. Conocer la cultura del otro implica posicionarnos mejor respecto de su racionalidad.

Para esto se requiere de un método. Parte de ese método consiste en *construir la otredad*, en detectar cuáles son los núcleos de creencias del otro y cuáles son *nuestros* núcleos de creencias que puedan funcionar rígidamente en determinados contextos. Construir la *otredad* significa cuestionar los estereotipos, construir una visión de lo común y de lo contradictorio, buscar la racionalidad de la creencia. Pero para esto se debe partir del significado que le da el otro a lo que *se dice* y a lo que *se hace*.

Es preciso que partamos de la base de que hasta los comportamientos aparentemente más irracionales tienen su explicación, su lógica que los hace racionales para determinados actores. Y cuando nos acostumbramos a preguntarnos por la racionalidad de los comportamientos de los otros generamos la posibilidad de que los otros nos vean más abiertos y se pueda emprender, así, una idea en común, un proyecto o una misión en común. Y esta es la base de toda mejora que pretenda ser más efectiva y perdurar.

Defino racionalidad como aquello que hace comprensible una realidad, un fenómeno, una acción o una representación. Es racional aquello que podemos explicar porque lo hemos comprendido. Esto pone en juego la racionalidad que tenemos “fuera” de nosotros, la de “otros”, y la de nosotros. El instrumento para captar esa racionalidad de los otros no puede prescindir de nuestra propia racionalidad. Ambas se constituyen gracias al contraste entre sí. Comprender una realidad como racional no supone justificar su legalidad, sus propias reglas. Podemos estar en contra, pero al mismo tiempo entender qué es lo que está pasando por lo cual eso se produce así. El concepto de constelación refiere a que las racionalidades no existen como esencias aisladas, fuera de un contexto histórico y de sujetos que comprenden y se sorprenden por la *otredad* de las racionalidades.

2 Para una noción de la construcción de la *otredad* ver Boivin et al. 2004.

La astucia del método: enigmas y transparencias

La consigna, entonces, es no suponer al otro, la identidad del otro, sino indagar cuáles son sus razones, su racionalidad, su cultura, sus creencias y sus valores. No dar por sentado que el otro se comporta de acuerdo con nuestros valores sino preguntarnos por los suyos. En síntesis, suspender nuestras suposiciones y tratar a las situaciones como si fueran enigmas a descifrar. Así podemos descubrir lo que tanto los otros como nosotros encubrimos, sólo por el hecho de ser humanos, ya que nunca coincide lo que decimos con lo que hacemos. Nuestra representación de la realidad no puede ser totalmente coincidente con esa realidad, y es por eso que nos pasamos todo el tiempo tratando de interpretarla o que se interprete igual que nosotros lo hacemos.

Para esto debemos tener en claro que necesitamos tratar a la realidad no como si siguiera nuestro guión, sino que tenemos que indagar cuál es el conjunto de guionistas de la realidad. Esto es: construir la otredad que nos rodea, de manera incluso de anticiparnos a esos guiones. En eso consiste la astucia del método.

Además, necesitamos tratar al mundo de los humanos como algo opaco que deseamos transparentar, no como algo transparente de por sí. Porque en la cultura todo es opaco al mismo tiempo que, como sujetos, podemos tender a la transparencia. Entendemos porque no entendemos, conocemos porque desconocemos, descubrimos porque encubrimos. Simbolizamos porque historizamos. ¿Qué se hace en todo proceso de simbolización e historización? Fundamentalmente, por un lado, se *descubre* algo y se *encubren* aspectos del campo objetivo con el cual todo sujeto se constituye como tal. Si no se encubriera nada, dejaría directamente de ser sujeto. Esto se establece mediante la dialéctica de la transparencia y la opacidad.

Nos colocamos en el campo de las representaciones, no solamente de los acontecimientos que se representan, aunque no hay acontecimientos que involucren a ningún humano que estén despojados de su representación y, por lo tanto, de su significación y valoración. Concebir el mundo de las identidades y de las prácticas como un mundo hecho por actores obliga a remitirse a las racionalidades y estrategias de esas actuaciones y a la opacidad con que necesariamente esas actuaciones reflejan el mundo objetivo y son reflejadas en él, por las creencias.

Dentro de la creencia necesariamente se naturalizan o *deshistorizan* relaciones; se pretenden naturalizar o quitar del mundo de las contradicciones, dar cuenta sólo de la reproducción y no de la transformación. Cuando nos colocamos fuera del centro de esa creencia (o de lo que la creencia encubre), quedamos *frente* a esa naturalización y deshistorización. Estamos objetivando e historizando esas relaciones y, por lo tanto, pasamos de la reproducción a la transformación.

Principios de la negatividad institucional

La manera más común de definir y comprender las organizaciones e instituciones es por la "positiva". Consiste en definir las por la identificación que ellas hacen de ellas mismas, normalmente por lo que *dicen* (o se dice) *que hacen*, por la misión que cumplen o por la función que desempeñan y por lo que formalmente tienen que hacer, más allá de cómo lo hagan y si lo hacen.

Una escuela enseña; los alumnos entran a ella y egresan como graduados de algo, con saberes, habilidades y competencias nuevas respecto a cómo ingresaron. Para eso está, positivamente hablando, el sistema educativo. Lo mismo sucede con una fábrica: produce algo; para eso está. Un juzgado dictamina lo legal de acuerdo con ciertos procedimientos. Una iglesia contacta a los creyentes con el mundo divino mediante prácticas rituales, etc. Estas son las definiciones *positivas*.

Otro sentido, el de su *negatividad*, apunta a lo que la institución u organización *hace sin decir que lo hace*, o bien lo que hace *mientras* hace lo que dice que hace. Algunos lo llaman *principio de implicación*, para el cual no es suficiente lo que una organización muestra para que se vea o represente sino lo que está por “debajo” de lo que se ve, de lo dicho, de lo representado, lo que *se implica*.

Una escuela enseña y a la vez contiene, disciplina, alimenta, socializa, atemoriza, culpabiliza, según el modo como se cumple con la enseñanza (“*la letra con sangre entra*”, dice la representación de sentido común sobre la enseñanza). Una fábrica produce gracias al cumplimiento de rutinas y horarios de la fuerza de trabajo y, en el caso de la empresa capitalista, la apropiación del plus por el trabajo de las personas a las que contrata por medio del salario. Al salario se lo considera en términos *positivos* como la paga por un trabajo, pero en su *negatividad* no es más que el indicador de la apropiación del plus de ese trabajo por el capital. En un juzgado se dictamina para reproducir valores que el consenso institucional ha dictaminado como más justos o verdaderos que otros y, por lo tanto, paradójicamente, también *se fuerza a obedecer* a ese orden, por el *monopolio de la violencia estatal* que lo sostiene. Una iglesia contacta con la divinidad y permite que el creyente se ocupe de otro mundo más allá del carnal y material que, paradójicamente, ocupa.

En síntesis, el *reverso*, la *negatividad* de la definición positiva, la podemos construir o reconstruir con relación a toda institución y toda organización sobre la base de una mirada crítica, reflexiva, teórica, interpretativa, que no se conforme con lo dado, con la superficie de lo dicho³.

Esta es la base de la conciencia, de la historia, de la cultura, de la transformación, porque implica la *contradicción con lo dado* y, por lo tanto, es lo opuesto a la resignación. En el principio fue el *no*.

Por eso René Lourau (1994) critica a quienes confunden la institución con la idea subjetiva que los hombres se hacen de ella, sin tener en cuenta su contraste con lo que *objetivamente la institución es*, porque así se obtura la posibilidad de cambio real, ya que implica la resignación con el statu quo o la naturalización de situaciones dadas.

Y lo objetivo no es más que el resultado del entrecruce con esa *otra* mirada, la que negativiza lo dado. En esta negatividad institucional es donde reside el potencial del movimiento, de la *contradicción* y, por lo tanto, del cambio estructural y del modo organizacional.

Los principios de la negatividad institucional serían:

3 Una forma de ver la negatividad intrínseca de lo institucional es lo que Lourau (1994) llama “transversalidad” de funciones. El ejemplo más citado es el de cualquier institución moderna, cuyo fin oculto es el ordenamiento, la homogeneización, el disciplinamiento, cuando no la humillación, y además el posicionamiento hegemónico. A las empresas no les basta con fabricar automóviles, dice Lourau, lo que les interesa es la hegemonía en el mercado y en el manejo del Estado.

1. La totalidad histórico-social

La negatividad también es lo que define o identifica a las organizaciones. Una institución se define por oposición a otras respecto al conjunto del orden social, ya que se estructura de acuerdo con una norma que la limita, que la circunscribe, que produce la representación de lo permitido y lo prohibido para y dentro de esa organización y es lo que recorta su misión. Una institución se crea para *limitar el todo*. Pero a su vez, la *totalidad social* “pasa” o atraviesa a toda organización, la permea como los rayos cósmicos a todo cuerpo, por más sólido que pueda parecer. Parte de eso que la *atraviesa* son los *intereses* de la sociedad, sus *racionalidades en pugna*, la contradicción y el conflicto.

2. Negatividad y Estado

La negatividad nos puede impulsar a preguntar si el mensaje que define al Estado moderno como defensor de los intereses “generales”, es un discurso *falso de por sí*. Pierre Ansart (1985) nos enseña que la “falsedad” básica dentro de los aparatos institucionales es una muestra de lo que los analistas han llamado la *ilusión de la transparencia*, esto es: suponer que se detenta la verdad exclusivamente en la misión *positiva* y que, como tal, ella debe ser transparentemente interpretada, sin opacidades ni cuestionamientos. La paradoja indica si no su falsedad, al menos la relatividad histórica de esa verdad, ya que el contenido del mensaje no puede ser considerado transparentemente verdadero si para persuadir (para *conducir las conductas*) es necesario *reproducirlo*, difundirlo o bien *imponerlo*. Para que exista Estado deben existir, por un lado, la necesidad del dominio de un sector (que responde a intereses de clase) sobre otro y, por el otro, la necesidad de ese sector de invocar sus intereses particulares como generales. Y esto vale para cualquier Estado en cualquier sistema y modo de producción.

3. La contradicción y el conflicto

Ya hemos definido la contradicción como el *decir-en-contra*. *Digo en contra de lo que soy para cambiar, decimos en contra de lo que somos para lograr lo que queremos, para no seguir siendo lo mismo y los mismos*. El ser humano es tal porque contradice. La identidad es esa mismidad que a veces pretendemos o queremos o creemos ser, es un estado transitorio de la contradicción permanente. Esta faceta subjetiva de la contradicción se relaciona estructuralmente con las *contradicciones objetivas*. En esto reside el *conflicto inherente a toda realidad social*, cuanto más a la institucional u organizacional. El equilibrio, el principio de *homeostasis* (a la manera de un organismo vivo), pensado sobre la base del *principio de identidad* y no de contradicción que algunos enfoques pretenden como premisa para la gestión, es en realidad un *estado del conflicto*. La Historia consiste en la contradicción permanente, sin la cual no habría ni siquiera posibilidad de *conciencia* o representación del propio cambio.

4. La no conciencia como base de la historicidad

¿Podemos ser conscientes de la totalidad de nuestras condiciones de existencia? No, porque siempre algo se nos *escapará* de la auto-conciencia. No podemos ser absolutamente conscientes porque la conciencia tiene como base la relatividad de las representaciones del mundo. La *no conciencia* es la base del conocer y sólo por ella construimos conocimiento. Si alguien puede probar lo contrario estará borrando de un plumazo la ciencia, la tecnología, el arte, en suma: aquellas construcciones que nos hacen humanos en cuanto sujetos históricos.

5. La toma de partido desde la reflexividad

Ser un sujeto histórico implica estar comprometido con alguna asunción de *parte*, de *toma de partido* por ciertos y determinados intereses dentro de la totalidad, pues ningún sujeto es tal sin estar *sujeto a algo*. Ese algo es precisamente el *sistema de intereses* que dinamizan, que movilizan la historia, que la apartan de un curso natural y la colocan en el terreno de las ideologías, de los *dis-cursos* (del curso *roto* por la representación humana), por esa capacidad humana de *reflexionar sobre el mundo estando dentro del mundo*, la *reflexividad* que “supone una noción del sujeto como en proceso permanente de autoconstrucción y de construcción de sus condiciones de existencia a través de la práctica” (Sotolongo Codina y Delgado García, 2006: 63).

A la unidad de opuestos entre lo que se ve y lo que está por debajo, lo que se dice y lo que se hace, lo que se representa y lo que se practica, entre lo que se es y lo que se implica, entre el cambio y el equilibrio (como estado de aquél), entre lo que se conoce y se ignora, lo que se transparenta o lo que se hace opaco, lo sintetiza entonces esa reflexividad, que nos resulta específicamente ponderable para encarar la práctica humana como modo organizacional.

Del apunte al artículo

Los días 24 y 25 de noviembre de 1995 el Colegio de Graduados en Antropología organizó el Primer Encuentro Nacional sobre Antropología y Gestión, en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. Fue después de que una encuesta entre los colegas diera como resultado que el tema de la gestión era considerado prioritario de tratar y reflexionar. No se solicitó que se presentaran ponencias escritas, optando por la verbalización de las discusiones sobre la base de exposiciones previas. Las aulas de la Facultad fueron ocupadas por una destacable cantidad de colegas, casi como si se realizara un congreso de la disciplina. Hubo una ponencia que se presentó, escrita y leída. La llamé “Con el tenedor en la mano: apunte-intención hacia una Antropología para la Gestión”.

El 27 de julio de 2012 participé de la Jornada “La práctica profesional de la antropología en la gestión”, a 40 años de la creación del Colegio. Expuse entonces el mismo texto, aunque actualizado y con una leve modificación en su subtítulo: “Apunte-*insistencia* para una Antropología para la gestión”.

Ahora recibo gratamente la invitación de la revista del Colegio para publicar sobre el tema en forma de artículo. Mientras lo escribo, una colega es ministra de la Nación y en muy diversas instituciones hay colegas ejerciendo de hecho la gestión pública o como consultores desde hace bastante tiempo. No es el rol de colegas en gestión de gobierno o institucional a lo que me refiero en mi

propuesta. Seguramente lo hacen con conocimientos y habilidades específicas solventes. Además, en los ámbitos universitarios y de ciencia y técnica se actúa de hecho en gestión. Lo que propongo es poner el foco en el *modo* de gestión y en su mejora. Y eso no se obtiene en forma inercial por ejercer la gestión, como suele creerse. En el Encuentro de 1995, quien ejercía un cargo directivo en la carrera expresó que “los antropólogos ya *sabemos* gestionar, porque lo hacemos”.

Tampoco me refiero a la capacitación en gestión, aunque la he realizado. Y en tren de deslindar, lo que concretamente estoy haciendo y proponiendo no es antropología “aplicada”, en su acepción restringida de aplicar conocimientos que se obtienen investigando sobre un grupo o problemática particular y luego se ponen al servicio de una modificación de una parte de la cultura o de las condiciones de vida de ese grupo (así se la definía en el Documento Base de aquel Encuentro).

Lo que propongo es antropología para la gestión, la lleve a cabo o no una o un colega. Es *antropología práctica organizacional que sirve para la gestión*. Consiste en proyectar el conocimiento de una problemática específica, la de las organizaciones, desde el marco teórico, los métodos y las técnicas de la antropología. En síntesis, una práctica para los agentes sociales que actúan y gestionan en organizaciones, instituciones y movimientos.

El saber que actualizo consiste en aplicar la *imaginación antropológica* (Gravano, 1995) y el método de caso. En *La cultura organizacional como herramienta de gestión* he volcado la base conceptual. En mi trabajo *Antropología Práctica* (1992), publicado en el primer número de esta misma revista del Colegio, incluí el marco teórico y algunos casos. La metodología acorde no es otra que la más clásica de la disciplina, principalmente la construcción de la otredad y el registro cualitativo-etnográfico de la realidad y su proyección (Gravano, 2009). Todo puesto en práctica mediante el enfoque dialéctico y el concepto central de cultura en su sentido antropológico (Gravano, 2008).

Del tenedor a la cuchara

Este artículo procuró convocar a aquellos colegas que quieran conocer una línea de trabajo profesional no muy clásica. En los últimos treinta años he venido actuando en procesos organizacionales en diversas instituciones del sector público a nivel internacional, nacional, provincial y municipal, en instituciones educativas de todos los niveles, en entidades gremiales, pequeñas y medianas empresas, con profesionales de arquitectura, ingeniería, derecho, medicina, psicología, trabajo social, urbanismo; con militantes políticos, sindicales, barriales y de organizaciones sociales. En todas esas instancias, mi labor consistió en la puesta en práctica de un marco conceptual antropológico sobre cuestiones de gestión organizacional.

Considero que hay elementos para advertir que si no logramos desde la antropología aportar a ciertas necesidades y demandas organizacionales, una tarea que tranquilamente podríamos llevar a cabo nosotros, las antropólogas y los antropólogos, la terminarán haciendo exclusivamente otros colegas de las ciencias sociales y humanas. Es como si la realidad emitiera señales de que estuviera por *llover sopa* y nosotros la esperáramos *con el tenedor en la mano*.

En la mayoría de las discusiones sobre la relación entre antropología y gestión, como en la Jornada de 2012, surgieron cuestiones dilemáticas como la de

si tener en cuenta o no una “antropología para la demanda”, o incluso proponer una antropología para “afuera de la academia”, como si fueran ámbitos auto-contenidos y realmente opuestos. O si las “preguntas antropológicas” pueden quedar en manos de “estos antropólogos para la demanda”. O alertarse por no tener que “vender el alma al diablo” (sic) de esa demanda, tal como expresó otro directivo de la carrera. Son verdaderos “cabos sueltos” de la antropología que paradójicamente intentan siempre colocarle un chaleco de fuerza a la propia reflexión sobre sus prácticas, casi hasta convertirse en una especie de *cabos de miedo* de la disciplina.

Mi reconocimiento a Edgardo Garbulsky y Elena Achilli se acrecienta ante estos contrastes, por haber compartido con ellos que esta alternativa no debe estar para nada “fuera” de la academia. Espero que estas líneas puedan ser útiles para posicionarse estratégica y tácticamente en forma más acorde con las y los colegas que requieran la profundización de una antropología para la gestión.

Bibliografía

Ansart, P. (1985). *Ideologías, conflictos y poder*. Premia. México.

Boivin, M. et.al. (2004). *Constructores de otredad*. Buenos Aires: EA.

Gravano, A. (1992). “Antropología Práctica: muestra y posibilidades de Antropología Organizacional”. En: *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*, 1, mayo, Buenos Aires, Colegio de Graduados en Antropología; 95-126.

Gravano, A. (1995). “La imaginación antropológica; interpelaciones a la *otredad construida* y al método antropológico”. En: *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*, Colegio de Graduados en Antropología, Buenos Aires; Nro. 5, año IV, agosto; pp. 71-91.

Gravano, A. (2008). “La cultura como concepto central de la Antropología”. En: Chiriguini, M.C. (compil.) *Apertura a la Antropología, alteridad, cultura, naturaleza humana*. Buenos Aires: Proyecto Editorial; 93-122.

Gravano, A. (2009). “La proyección del enfoque etnográfico hacia la facilitación organizacional en procesos participativos de planificación urbana”. En *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, Brasil, Año 15, Nro. 32; Jul.-diz.; 81-114.

Lourau, R. (1994). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.

Marx, K. (1936 [1840]). *La cuestión judía*. Buenos Aires: Biblioteca Dialéctica.

Sotolongo Codina, P. y Delgado Díaz, C. (2006). *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social*. Buenos Aires: CLACSO; 62-63.

Ariel Gravano es doctor en Ciencias Antropológicas (Universidad de Buenos Aires), investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, especialista en cuestiones urbanas y organizacionales;

autor de *Antropología de lo barrial*, *El barrio en la teoría social*, *Antropología de lo urbano*, y compilador de *Ciudades vividas: sistemas e imaginarios de ciudades medias bonaerenses* y *Ciudades (in)descrifrables: imaginarios y representaciones de lo urbano*.