

**De la narrativa al hecho: análisis de discurso sobre el aporte de la comunicación estratégica
en la gestión del *staff* de proyectos de Grupo HL**

LUIS MARCELO PAEZ HERNANDEZ
Código: D5201790

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

JUAN PABLO SANCHEZ ACEVEDO
Docente Seminario de Grado



Universidad Militar Nueva Granada.
Facultad de Estudios a Distancia.
Especialización en Alta Gerencia
Bogotá, Colombia
Marzo 12 De 2021

Resumen

El siguiente ensayo aborda una relación que se supone como evidente y necesaria para la gestión de proyectos organizacionales. La relación entre la comunicación estratégica y el alcance de objetivos corporativos. Como ejemplo se aborda el estudio de caso del *staff* de Grupo HL, equipo encargado de gestionar los proyectos u obras de la compañía. Se abordan componentes como: el valor intangible de la comunicación, el desarrollo de tácticas de comunicación interna, el discurso o *storytelling* de la compañía en estudio, así como el análisis de dicha narrativa en la rutina del equipo. El fin es profundizar en evidencias que sustenten la necesidad de construir armonía a través de tácticas comunicativas. Pues, aunque necesitan de voceros y plataformas institucionales que las legitimen y potencien, de dichas estrategias penden la efectividad, el entendimiento y la colaboración que hacen del *staff*, un equipo totalmente diverso y dispar, en un equipo inspirado por valores como la confianza y la fraternidad.

Palabras claves: Comunicación estratégica, trabajo en equipo, *storytelling*, objetivos, colaboración.

Abstract

The following essay addresses a relationship that is assumed to be obvious and necessary for organizational project management. The relationship between strategic communication and the achievement of corporate objectives. As an example, is studied the staff of Grupo HL, which is the team in charge of managing the projects of the company. The topics that are deepened are: the intangible value of communication, the development of internal communication tactics, the discourse or storytelling of the company under study, as well as the analysis of that narrative in the routine of the team. The purpose is to reveal with evidence that the strategic communication is needed to build harmony in the staff. Even if those tactics need spokespersons and institutional platforms that legitimize and empower them, the effectiveness, understanding, and collaboration depends on these strategies that make the staff, a totally diverse and disparate team, in a team inspired by values such as trust and fraternity.

Key words: Strategic communication, teamwork, storytelling, objectives, collaboration.

Introducción

Este ensayo busca analizar y entender cómo el proceso de comunicación estratégica y *storytelling* ha impactado la gestión del *staff* del Grupo HL. O dicho de otra manera se trata de identificar la manera en que la comunicación estratégica, a través del ejercicio de la construcción de narrativas, permite unificar diferencias y generar mecanismos de empatía y efectividad en los equipos de trabajo para conseguir objetivos corporativos.

Se ha realizado a través de un Análisis Crítico de Discurso postulado por Teun Van Dijk. Autor que propone un método de investigación que profundiza en las normalizaciones lingüistas de una comunidad delimitada para entender el sentido de sus acciones.

Es de suprema relevancia, ya que muchas empresas del sector y en particular esta, solo recientemente han notado en la comunicación estratégica un apoyo para el desarrollo de objetivos. Incluso, cuando se concluye que de esta dependen hechos como la armonización del equipo de trabajo, la construcción de un mismo lenguaje y valores corporativos, la resolución de conflictos y la productividad. Eso sí, se trata de un ejercicio que puede verse limitado cuando los alcances institucionales de la empresa, como la selección de personal, no se alinean a la narrativa formulada.

Este manifiesto se divide en dos partes: una general y teórica y una particular que sirve de estudio de caso. Por lo que se desarrolla desde un enfoque deductivo. Cada una de las partes se compone por subtemas definidos desde argumentos nutridos por sus enfoques. Se aborda 1) el valor de la comunicación, 2) la comunicación interna y estratégica, 3) la narrativa o *storytelling* que se desprende de los conceptos y estrategias de comunicación de Grupo HL y 4) el análisis mencionado en el segundo párrafo. Esto se hace analizando un manual expedido por el Grupo HL y sus efectos directos en la consecución de metas.

Valor de la comunicación

Hace más de 2.5 millones de años reportamos los primeros registros arqueológicos que llevarían a interpretar el inicio de la comunicación (Características, 2021). Dicho hallazgo se basa en las encontradas facultades del lenguaje verbal, de la organización de sociedades y de la herencia de tradiciones (o leyendas) que parten con el Homo sapiens. Para algunos expertos es este el inicio de la comunicación. Es un gran error de interpretación.

La comunicación no inicia con el ser humano y no se limita a la oralidad. Sin bien la primera parte de esta inmediata premisa no será resuelta por este ensayo, sí es útil para comprender que el valor de la comunicación no descansa en el estudio particular del desarrollo y creación de comunidades humanas. Sino que sobresale al espectro de una especie y reposa en los objetivos (conscientes o inconscientes) que esta permite para con cualquier escenario y/o especie (véase la reseña “Explicar a la comunicación desde la Teoría de la evolución” de Lenin Martell).

Por ende, su valor no es inerte ni estático, pues se ata a las circunstancias y al rol que desempeña para con ellas, en este caso: su utilidad intrínseca para el alcance de objetivos organizacionales. Como se denota entonces el valor de la comunicación no se define como un concepto determinado por la Academia o grupos intelectuales, sino que se determina y define por el rol que desempeña en determinado momento. Pero si es así, (y si se acuerda que en este caso está determinado por el alcance de objetivos organizacionales) ¿cómo definir dicho valor?

En este sentido, la comunicación es valor en sí misma para la organización de grupos que buscan alcanzar logros a través de proyectos. Autores del texto “Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus *stakeholders*” (publicado por Universidad Sergio Arboleda y el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación) identifican al valor de la comunicación -estratégica en particular- en su practicidad para gestionar ideas.

Se encuentra como argumento principal que, con el uso de la comunicación estratégica, y aunque su valor no se denote necesariamente en transacciones monetarias, se valoriza el mismo equipo de trabajo que busca abrir trocha y conseguir metas. La razón de esto radica en que no se trata limitadamente de generar mensajes entre líderes y equipo, o razones que se identifiquen por su nivel inconsciente y aleatorio de emisario y receptor, sino de estrategias marcadas por tácticas

y objetivos que a su vez son medibles y alcanzables. De hecho, a lo más particular se trata de aplicar la premisa: “Si la comunicación no crea valor a partir de valores carece de utilidad” (Martínez, Ana et al., 2019, p. 10)¹.

Al homogeneizar la comunicación entre las partes de una empresa como es HL hace más claros los objetivos, puesto que las personas la que componen no siempre tienen la misma idiosincrasia y pueden entender por el mismo término un diferente significado. De esta forma se llega a distorsionar la intención del emisor con lo que entiende el receptor. Esto es uno de los factores más importantes de la comunicación estratégica, provee a todos los miembros de una entidad una guía y un objetivo común y claro.

Es decir, que tanto tácticas como mapas mentales para gestionar estrategias y recursos como la construcción de una identidad organizacional clara para generar valores, pueden hacer de la comunicación estratégica un activo intangible. Esto se refiere a traducir del ejercicio de *storytelling* más profundo (como la identificación de una narrativa con valores) y las tácticas más rutinarias que apoyen al entendimiento del equipo, en estrategias que exigen de tiempo, dedicación, disciplina y -en muchos de los casos- inversión. Estrategias, no obstante, que llevan a la dinamización de equipos más compenetrados entre sí, con habilidades asertivas, más ágiles en la resolución de conflictos, que priorizan la colaboración haciendo obsoleta la vigilancia autoritaria...

Para el Ocean Tomo Banc, los activos intangibles no están reservados solamente para las grandes empresas o corporaciones. Cada negocio, ya sea pequeño, mediano o grande, público, privado o gubernamental, vendedor de bienes o servicios, tiene Activos Intangibles que pueden aprovecharse para maximizar su Valor Organizacional.

En este sentido, el manejo adecuado de los Intangibles Organizacionales puede resultar en un retorno sustancial de la inversión. Ya sea un negocio en marcha o un negocio involucrado en fusiones y actividades de adquisición, en una Fundación, una Ciudad e incluso en un país, existen importantes beneficios. Con un 84% del valor de una organización que consiste en Activos

¹ Citado de esta forma, ya que los autores exceden los cinco. La lista la completan: Ana María Almansa Martínez, Adriana Amado, Amaia Arribas, Raúl Bendezú Untiveros, Diana Bernal Acevedo, Elizabeth Castellero-Ostio, Nancy Cisneros Martínez, Luiz Alberto De Farias, Patricia Durán Bravo, Haydée Guzmán Ramírez, Raúl Herrera Echenique, Octavio Islas, Bárbara Miano, Paulo Nassar, Raúl Pancardo, Rafael Alberto Pérez y Dune Valle.

Intangibles, sería ventajoso poner énfasis en el desarrollo de aquellos. (Martínez, Ana et al., 2019, p. 84).

Como mencionan los autores, la comunicación se posiciona como un valor organizacional intangible. Es decir, aunque no reporta directamente ganancias concretas, sí que promueven tácticas de gestión que pueden traducirse en productividad. Por ello, la propuesta del ensayo tiende a la argumentación de que la implementación de un enfoque de comunicación estratégica puede potenciar la gestión de proyectos en equipos de trabajo. Pues este ejercicio se define, básicamente como “relacionarse a través de espacios tanto simbólicos (interfaz), como informacionales (soportes), para desarrollar conocimiento sobre algo o alguien, por tanto, la comunicación y la información se hayan entrelazadas en la generación de valor social que significa asumir decisiones sociales.” (Martínez, Ana et al., 2019, p. 86).

El Grupo HL tiene bajo su intención de narrativa crear la familia HL, es decir crear un sentimiento filial y una forma simbólica de pertenecía de los empleados a la misma. Estos reflejan en una relación entre gerente y subalternos algo paternal y de lazos más allá del mensaje que se busca transmitir. Logrando así que se alienen los objetivos de los miembros de esta empresa con los personales.

Claramente, dicho éxito (y en particular en este estudio de caso) no descansa solo en el análisis de discurso sobre la cultura organizacional y su relación respecto a la gestión de proyectos, sino también a la manera en que esta se convierte en un ejercicio medible. John Doerr (2019) da detalle de estudios de caso (y éxito) como ejemplo de lo factible (y necesario) que es convertir estos objetivos cualitativos -de conseguir un equipo con una misma cultura corporativa, por ejemplo- en definiciones cuantitativas con las que se puedan medir las proyecciones esperadas de los ejercicios de comunicación.

En resumen, el valor de la comunicación estratégica en la gestión de proyectos radicará en su propia existencia. Es un ejercicio sumamente enriquecedor y necesario para la gestión de proyectos de largo alcance. El valor no se limita en el ejercicio de comunicación, sino que una vez aplicado con estrategias medibles, se transforma como un activo intangible que potencia el alcance de objetivos definidos por las corporaciones.

Comunicación interna y estratégica como eje de la comunicación organizacional

La comunicación es un valor intangible en las organizaciones hoy en día. Bien sean de carácter público, privado o mixto, en sus organigramas se puede encontrar algún departamento o dirección que se preocupa específicamente por la comunicación sea cual sea su “apellido” (estratégica, interna, externa, organizacional, entre otras). A través del subtema presente se quiere demostrar la importancia de los conceptos de comunicación estratégica y de comunicación interna como eje de la comunicación organizacional para la consecución de objetivos corporativos.

La comunicación estratégica es un concepto que nace desde el ejercicio militar. Hace ya más de una década se originó el término STRATCOM el cual hace referencia al uso estratégico de comunicaciones en tiempo real para alcanzar objetivos de carácter militar. Silvela Díaz nos revela como esta dimensión de las comunicaciones ha evolucionado al punto de tener una atención enfocada desde grandes organizaciones militares como la OTAN la cual ve en ella una herramienta para la consecución de fines y la extracción de datos de valor en el escenario geopolítico (Díaz Criado, 2017).

Lejos de los alcances castrenses, se hace importante resaltar una de las conclusiones de Díaz frente a cuatro aspectos fundamentales que guían el paradigma sobre la comunicación estratégica hoy en día. El primero es que es una comunicación orientada a la consecución de fines, el segundo que se establece como una herramienta útil y necesaria para entornos competitivos, el tercero que es un fenómeno que requiere y posibilita la coordinación de y entre funciones, y el último es que no se limita al lenguaje en tanto las acciones también son medios de comunicar de forma estratégica (Díaz Criado, 2017). Es importante mantener esta evolución del concepto fresca para articularla frente al siguiente apellido de la comunicación.

La comunicación interna, al igual que la comunicación externa, forman el concepto de comunicación organizacional. En el caso de la primera se percibe a los trabajadores como clientes internos, y eso la diferencia de la comunicación externa. Cuando está alineada a la estrategia general de la institución integra a los trabajadores con las metas de la organización, aporta para el desarrollo de un clima laboral positivo y estable, fomenta la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orientan para la realización de objetivos institucionales;

y favorece la creación de una reputación frente al público interno como el externo (Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria, & Montaña Colorado, 2017, p. 301). Por tales motivos la comunicación interna será una herramienta clave para integrar dentro de la comunicación estratégica.

Una diferenciación entre la comunicación externa e interna se puede ver en el estudio de Salas en donde a través de un estudio a 23 de las empresas con mayor número de ventas en el país se evidencia el trato que las corporaciones le dan a ambos ámbitos que hacen parte de un mismo fenómeno: la comunicación organizacional. Uno de los resultados que arroja esta investigación es la diferenciación en direcciones que existe entre la comunicación interna, asociada usualmente a departamentos relacionados con recursos humanos, y la comunicación externa asociada a los directores de comunicación (Salas, 2013). Desde este análisis se establece una distancia al establecer una relación directa entre ambos ámbitos de la comunicación organizacional que deben ser planeados a través de una comunicación estratégica.

La comunicación interna debe ser un ámbito que se integre de manera estratégica a la comunicación organizacional para la consecución de fines corporativos y la armonización de los equipos de trabajo alrededor de las empresas. Como mencionan algunos autores la comunicación interna tiene la capacidad de influir en la productividad al orientar una cultura organizacional bajo el mismo objetivo (Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria, & Montaña Colorado, 2017). Este argumento puede evidenciarse en el Manual de Comunicación Interna del grupo HL donde a través de recursos narrativos se busca articular a la organización en metodologías innovadoras como el *storytelling* a nivel interno (Grupo HL, 2020).

Este tipo de estrategias no son invenciones espontáneas, por el contrario, son procesos que deben pasar por el rigor de una investigación, planeación, ejecución y evaluación tal como sugiere Salas (Salas, 2013). Desde esta perspectiva se defiende la integración del ámbito de comunicación interna dentro de una estrategia comunicacional para la consecución de objetivos organizacionales, o su integración dentro de la comunicación organizacional.

Este tipo de estrategias inciden en la producción al orientar la dirección desde la comunicación hacia fines productivos. Como se mencionó al inicio de este escrito hacen parte del valor intangible de las compañías entre los cuales se encuentran la reputación, la imagen y la unidad tal como sugiere Salas. Desde este argumento se defiende el valor de las estrategias

comunicacional a nivel interno en la consecución de objetivos corporativos en las empresas del sector privado como el Grupo HL. Como Salas nos reitera “la comunicación hoy en día es estratégica, debido a la mayor valoración de los activos intangibles, como marca, reputación, imagen, responsabilidad social, talento, conocimiento y capital organizacional, los cuales requieren la comunicación para ser puestos en relevancia y generar confianza en sus audiencias estratégicas (Salas, 2013).

Narrativa o *storytelling* que se desprende de los conceptos y estrategias de comunicación de Grupo HL

El héroe de las mil caras” del mitólogo Joseph Campbell (1949) es un libro que no inventa, pero que pone en evidencia la estructura de la aventura de un personaje fantástico. Personaje que puede surgir de los más ordinarios modos y que no se limita a ser retratado por la literatura, sino es el retrato psicológico y terapéutico de cada uno de nosotros. Un héroe (para su historia) que se encuentra en un escenario cómodo del que sale por un llamado que escucha y que lo invita a la acción. Acción en la que enfrentará demonios y dragones (mentales y reales) y compartirá senderos con aliados y detractores.

Esta historia narrada o por narrar, se entiende como una narrativa. Narrativa que existe y que puede orientarse solamente en el momento en el que la apropiamos. Solo las historias que asumimos son las que podemos transformar. (Grupo HL, 2020, p. 9-10)

Así se desarrolla la primera parte del manual de comunicación interna (o corporativa como se hace llamar) del Grupo HL, compañía que hace parte de este ensayo como estudio de caso. Aterrizando sobre escenarios más particulares este documento permite un primer acercamiento a la realidad concreta que se analiza. De ahí surgen los insumos teóricos que dan forma a la comunicación estratégica de la organización. Insumos que se nutren de la cultura organizacional, de las proyecciones de los miembros y de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Sin embargo, estos componentes no nacen del todo con este manual, de hecho, es una relación cíclica. Son valores que ya se naturalizaban en la organización y que este documento da forma y fortalece.

La narrativa, o historia que se quiere contar (alguna vez reducido conceptualmente como discurso o ejercicio de *storytelling*), se enmarca a su vez en la propuesta ‘arqueológica’ sobre el

mito de Joseph Campbell (1959) en su obra cúlspide “El héroe de las mil caras”. Este texto, como dicta el primer párrafo citado de este subtema, pone en relieve el viaje fantástico que debe afrontar un héroe que surge de un origen cualquiera y se enfrenta a obstáculos, impulsado por un llamado a la acción, chocando o apoyándose con arquetipos.

[...] los arquetipos son los actores que actúan con (o en contra de) nuestro héroe. Cumplen diferentes roles y afectan de distintas maneras al viaje heroico. Algunos lo apoyan o lo orientan como aliados o mentores, otros ofuscan el camino como detractores o villanos. Aunque la lista de arquetipos son varios, no en todas las historias se repiten o conciben cada uno de ellos. (Grupo HL, 2020, p. 11)

Basados en esta dinámica se define a la historia/aventura/narrativa de Grupo HL. Narrativa que a su vez fue proyectada en un filme. La razón fue lograr proyectar la historia corporativa sin subjetividades de juicio y facilitar la autocrítica (o exploración) de los miembros de la compañía. El filme escogido fue “El señor de los Anillos”. Dicha decisión se da luego de un ejercicio de más de 50 horas de grupos focales y entrevistas, en los que se encontraron valores y propuestas argumentativas que dieron insumos al fortalecimiento de la identidad corporativa.

En esta historia cada actor o escenario cuenta con un rol. Grupo HL o (como se definió en la narrativa) la “Familia extraordinaria” cumplen el rol de un héroe cuyo ciclo vital aún está en la exploración de su máximo potencial. Este es un héroe diverso, que lo caracteriza su motivación por seguir creciendo (heraldo o llamado a la acción de la historia). Un héroe que se encuentra por una parte aliados o clientes que son definidos como guardianes de la esperanza. Esperanza para seguir impulsando el crecimiento y cumplimiento de los sueños de la región.

Asimismo, esperanza que está en riesgo por una sombra (arquetipo que explicita aquel escenario o factor que limita el desarrollo del héroe) que se identifica como la desconexión. Desconexión que se profundiza como un reto dentro de la compañía. También entendida como la falta de comunicación que ha perjudicado la unión requerida en los equipos. Problema que muchas veces crea villanos al objetivo de crecimiento. Villano que es configurado como las malas prácticas corporativas. Ejemplos de ello se da, cuando por desconexión (o falta de comunicación entre el *staff*), se han tomado decisiones que no han pasado por todos los filtros de decisión o supervisión, ocultándose información de extremo valor para la gestión de obras o proyectos.

La comunicación estratégica, desde su narrativa, funciona como una herramienta poderosa para canalizar los esfuerzos en tácticas que conlleven al equipo a evitar situaciones que lo pongan en situación de vulnerabilidad y división antes, durante y después de la consecución de metas. Dicho manual ha permitido que se identifiquen esos momentos de desconexión del equipo, diseñando tácticas para abordarlos y erradicarlos de la práctica laboral. Fortaleciendo, además, la fraternidad y los valores corporativos. Valores que son definidos en la narrativa como “Pilares de la esperanza” y que se encuadran como el talismán del protagonista (arma o amuleto que tiene el héroe para enfrentar sus dragones).

Análisis Crítico de Discurso (ACD) de la comunicación estratégica en la gestión del *staff* en los proyectos de Grupo HL

Se propone un Análisis de discurso para aterrizar aún más en lo particular del caso. Su objetivo es identificar la manera en que el subtema 3 (o narrativa que promueve la comunicación estratégica de Grupo HL y apoyado en los subtemas 1 y 2) impacta en la gestión, convivencia y estructura del *staff* de proyectos.

En específico el método reservado para este estudio es el Análisis Crítico de Discurso (ACD) bajo el enfoque del lingüista neerlandés Teun Van Dijk. Elección que asume tanto los alcances como las limitaciones que contrae este tipo de licencias analíticas. Las limitaciones son los permisos subjetivos que consiente este método, en tanto busca realizar un análisis del discurso comprendiendo los imaginarios al interior de él, sin la discriminación de sentires o razones que parezcan -bajo la lupa de una primera impresión- no ser parte de él. Es un riesgo el de concebir todas las opciones constantemente. Así como la intención política que acepta quien aprovecha con este método darse libertad de un lenguaje propositivo, que toma partida de la situación o coyuntura que analiza.

La relevancia radica en el objeto de estudio y las categorías que propone. “El análisis crítico del discurso es un tipo de investigación analítica sobre el discurso que estudia primariamente el modo en que el abuso del poder social, el dominio y la desigualdad son practicados, reproducidos, y ocasionalmente combatidos, por los textos y el habla en el contexto

social y político” (Van Dijk, 1999; p. 23). En este caso no se trata de un análisis detallado sobre un discurso político, ni de dominación o desigualdad. Sin embargo, sí se trata sobre un discurso interiorizado como cultura y que se desprende de relaciones de poder inevitables en su historia.

Las categorías son relevantes para organizar el material y absorber los conceptos e imaginarios que dan luz al discurso que legitiman. Dichas categorías son: miembros de un grupo, relaciones entre acción y proceso, contexto y estructura social y representaciones sociometales.

Miembros de un grupo

Los actores sociales, y por tanto también los usuarios del lenguaje, se involucran en el texto y en el habla al mismo tiempo como individuos y como miembros de variados grupos sociales, instituciones, gentes, etc. Si actúan en tanto miembros de un grupo, es entonces el grupo el que actúa a través de uno de sus miembros. (Van Dijk, 1999, p. 25)

Básicamente -recogiendo la cita anterior- lo que Van Dijk expone es la necesidad de rastrear a esos miembros que participan en el discurso. Miembros que tienen funciones como actores de la sociedad y -que de una u otra manera- impulsan el discurso que se analiza. Cabe aclarar que la forma de llegar a dicho grupo no es única, pero se recomienda la observación participante. Es decir, que quien analice la situación también participe de ella. En este caso, se he hecho parte de dicho *staff*, por lo que la participación se ha dado desde el interior del discurso.

Este grupo se identifica como no gregario. Es decir, su dinámica depende mucho de las personalidades y la forma en que estas impactan en los roles y funciones pactadas en cada una de las partes. Específicamente, un grupo de *staff* está compuesto por un grupo de profesionales y técnicos que tiene la misión en cada una de las áreas y disciplinas de dirigir un Proyecto de Construcción y montaje para la compañía. Su cultura no es homogénea, pues además de la cultura propia de cada individuo y familia, dicho grupo se clasifica de la siguiente forma: en primer lugar, está la **Gerencia de proyecto** que es responsable de la dirección de todas las áreas del Proyecto, y quien da las directrices para cumplir los objetivos del proyecto. El **Área de Calidad**, que es el equipo encargado de cumplir y controlar todas las especificaciones del proyecto, así como de entregar las variables que el cliente espera recibir según el contrato.

Por otra parte, está el **Área de seguridad Industrial SST**: equipo responsable en que se cumplan todas normas de seguridad, higiene y ambiente en el trabajo. En cuarto lugar, por el

Área de Operaciones pasa la ejecución del alcance, para lo cual se requiere todo el acompañamiento técnico necesario, para que cada actividad cumpla sus estándares. En quinto lugar, toda la contratación, nomina, apoyo logístico, tramites de parafiscales, insumos que el proyecto requiera son responsabilidades del **Área administrativa**. Finalmente, el **Área de oficina técnica** involucra la administración del contrato, control técnico y económico, control documental, facturación, comunicación y negociaciones con cliente.

Este aspecto pone en relieve un reto: el entendimiento. No solo son individuos que provienen de diferentes regiones y culturas (como suelen ser los empleados de HL). Sino que su adaptabilidad a las culturas que interactúan en la región donde se desarrolla el proyecto y el aislamiento exigido, son todo un desafío al autoconocimiento de grupo. Pues, quienes suponían conocerse previamente a la gestión, notan cambios en sus colegas. Cambios desprendidos de estas circunstancias propias de cada proyecto. Por otra parte, las altas expectativas, y los mismos niveles de estrés, perjudican a dicho grupo en su transparencia con la verdad, en algunos momentos.

Sin embargo, a pesar de estas alteraciones o leves obstáculos de entendimiento, se denota que no son solo los miembros quienes construyen al grupo. Sino que el grupo vive en cada miembro. La cultura HL, profundizada en el subtema anterior, es en términos comunicativos una herramienta que, como imán, atrae al *staff* a un mismo eje y un lenguaje similar. Dicho eje se sustenta en el mismo “*Call to action*” que se define como “*Un llamado a seguir creciendo*”. La narrativa que se desprende desde allí es muy poderosa en la forma en que impacta a los miembros del grupo. Son diferentes y tienen objetivos o valores distintos una vez están fuera del proyecto, pero dentro del mismo tienen una idéntica meta. En este caso, son los valores HL, o cómo se hacen llamar “*Pilares de la esperanza*”, los que hacen transversal el trabajo de equipo y proponen un mismo lenguaje.

De este manera, como Van Dijk describe en la cita de este apartado, es el discurso el que trabaja a través de este grupo. El discurso no es creado por los miembros como sucedería en algunos partidos políticos o grupos emancipatorios, mas sí funciona como un ciclo que se autoalimenta. La narrativa HL, promovida desde los 60s del siglo pasado, inculca valores, conceptos y dinámicas en los miembros. Muchos de ellos no habían nacido cuando esta narrativa era creada por sus fundadores. No obstante, ha sido interiorizada por sus integrantes actuales,

quienes a su vez la han potenciado y ampliado en la compañía. Eso sí, modificándola en momentos en que los valores sociales han cambiado (como el paternalismo a las mujeres que se sostenía anteriormente y que ya no trabaja de esa forma como un componente rector de la comunicación corporativa).

Pero nunca transformándola completamente y en su pilares esenciales, como lo son los conceptos de “familia”, “crecer” y “transparencia”. Este es un caso, donde -aunque- los individuos promueven el discurso que se analiza, es el discurso el que crea a los individuos. Individuos que incluso son ajenos a sí mismos. Como se dijo, muchos de ellos tienen dinámicas muy diferentes en sus otros roles por fuera de la empresa, pero una vez se involucran en proyectos se ponen un overol de personalidad y valores propios de lo que se supone ser una unidad del *staff*.

En resumen, este equipo multidisciplinario y diverso suma diferencias individuales y naturales, complicando -posiblemente- un panorama de unicidad. Unicidad que -sin embargo- se consigue con las herramientas conscientes e inconscientes (naturalizadas) desde la narrativa HL.

Relaciones entre acción y proceso

Lo anterior no es sólo cierto para los actores sociales, sino también para sus mismas acciones. Escribir un reportaje es un acto constitutivo de la producción un periódico o de un noticiero de televisión por parte del colectivo de periodistas de un periódico o de una cadena de televisión; en un plano más elevado, dichas acciones colectivas son a su vez constituyentes de las actividades y procesos de los media en la sociedad, [...]. De este modo, las acciones de los niveles más bajos pueden conformar directa o indirectamente procesos sociales o relaciones sociales globales entre grupos. (Van Dijk, 1999, p. 25)

Cada acción se da dentro del marco de dinámicas y procesos sociales. La relación entre acción y proceso nos dice Van Dijk en la cita anterior, es nada más y nada menos que la relación directa e indirecta del contexto que analizamos y los movimientos orgánicos (Gramsci, 1975) o acontecimientos globales y generales en los que se enmarca. Claro, ya se han analizado las identidades generales de los miembros del grupo que se analiza, pero queda entender cuáles son las acciones que alimentan la narrativa de la compañía para profundizar en la manera en que la comunicación estratégica impacta en el caso de estudio.

En este caso el ejercicio de comunicación de la compañía permite que las acciones que hacen parte de los proyectos se desarrollen en concordancia con los objetivos trazados. No obstante, no siempre fluye de la manera más armónica y sencilla. A un nivel directo de la gestión del *staff*: se encuentran acciones inmediatas y mediatas. Las inmediatas son aquellas también consideradas como inconscientes. Es decir, todas las acciones que integran la toma de decisiones y ejecución del día al día del proyecto. Estas se pueden entender como inconscientes, porque la narrativa y los valores de la compañía no son meditados de forma material y visible, sino la exigencia de tiempos, el manejo de estrés y las demandas de los clientes exigen una pronta resolución más allá del *storytelling* detrás de HL.

Mientras las acciones mediatas tienen diferentes niveles corporativos. Las que se estudian en este caso, son aquellas que no apuntan a una decisión a tomar en segundos, sino aquellas que por el tiempo pueden nutrirse de mayor organización y estrategias de comunicación conscientes o formuladas con tiempos y tácticas claras.

En concreto, estas últimas a nivel de *staff* son más de 7 reuniones que incentivan u obligan la interacción entre actores. Actores que siendo diferentes deben estandarizar modos de comunicarse entre sí para encontrar hallazgos, darse a entender, visibilizarse y materializar decisiones. Estas reuniones son ordenadas como: semanales convocadas por la Gerencia del proyecto, particulares de la Gerencia con cada área de trabajo, Charlas de seguridad diaria, Charlas de la dirección operativa y de supervisión con el personal directo, Comunicaciones constantes entre Oficina técnica y Operaciones, Comunicaciones constantes entre el área de Calidad y Operaciones, Área administrativa del Proyecto con demás áreas y las que se dan entre el Área de seguridad con las demás áreas del *staff*.

De hecho, a pesar de las constantes reuniones, las acciones inmediatas o mediatas del *staff*, impactadas por: la aceleración de la rutina, las condiciones geográficas y climáticas donde se desarrollan los proyectos, la continua incertidumbre de los resultados de este tipo de proyectos, las exigencias de los clientes, la permanente rotación de personal y el aislamiento; se ven expuestas constantemente a malas prácticas corporativas. Aun así, esto ya ha sido identificado gracias a la estrategia de comunicación de la compañía. Incluso, dentro de esta narrativa dichas prácticas han sido catalogadas como enemigas. Encuadre que promueve que,

aunque las acciones no puedan ser siempre tomadas con cautela y parsimonia, se ubiquen dentro del marco de la confianza, transparencia y apoyo.

En este ejercicio, el reto de la comunicación estratégica ha sido la selección de personal del *staff*. Selección que se conducía independientemente de los valores corporativos. Esto perjudicaba la interiorización de la narrativa y una cultura organizacional sólida. En este caso los esfuerzos de la comunicación estratégica, aunque estén definidos hacia objetivos de empresa y desarrollada con tácticas SMART, pierde armonía y fuerza si no es acompañada con una estructura institucional que la legitime y potencie con equipos de trabajo acordes a las exigencias y pilares fundados.

Por otra parte, para generar una adaptación ideal de los nuevos miembros ha sido fundamental normalizar lingüísticamente conceptos en cada instancia de la compañía. Así le es conferido un sentido especial a las acciones de cada trabajador: ya no se trata de simplemente producir o cumplir con metas contractuales sino de aportar y colaborar a una familia. Son varios escenarios de interacción los que se dan para la gestión de un proyecto. Aun así, y con los retos que existe, el 64% de los miembros HL insiste en que la “confianza” es la palabra que define su relación con los clientes. Este logro se concibe como tal puesto que la estrategia narrativa que se desarrolla en cada reunión se aprovecha al máximo y ordena al equipo para poder (desde el área que pertenezca) poder ofrecer este valor con los aliados de los proyectos (Grupo HL, 2020, p. 6).

Un 79% de los entrevistados mencionó a la transparencia como una fortaleza en su trabajo y un valor que los caracteriza. De hecho, un 71,43% de los miembros destaca el trabajo en equipo como la herramienta más poderosa para conseguir objetivos (Grupo HL, 2020, p. 7). Dato que explica cómo a pesar de que los procesos sociales (las otras formas de concebir las prácticas corporativas, los regionalismos donde se dan los procesos, el lenguaje y valores del sector de infraestructura, las costumbres...) ponen a prueba constante las acciones del *staff*, este se ve apoyado y fortalecido por los ejercicios de comunicación.

Contexto y estructura social

Los participantes actúan en situaciones sociales, y los usuarios del lenguaje se implican en el discurso dentro de una estructura de constreñimientos que ellos consideran o que hacen relevante en la situación social, esto es, en el contexto. Pero la situación social (p.e. la de una sala de

redacción) es ella misma parte de un «entorno» social más vasto, tal como las instituciones, los períodos cronológicos, los lugares, las circunstancias sociales, y los sistemas. De ahí que el contexto de las noticias pueda ser no sólo el trabajo del reportero o de la sala de redacción, sino también el periódico al completo, las relaciones entre los media y la política, o entre los media y el público, o el entero papel de los media en la sociedad (Van Dijk, 1999, p. 25-26).

Como explica Van Dijk, las acciones no solo encuentran su sentido en los recursos lingüísticos (o conceptos y narrativas) que las legitiman o inspiran, sino en el contexto dentro del cual se enmarcan. En este caso, el grupo analizado hace parte del área operativa de la empresa. Empresa que se desempeña en el área de los proyectos de construcción y montaje de diversas industrias del país, tales como: cementera, minera, energía, gasífera, petrolera, plantas de tratamiento, alimentos, productos de consumo masivo, entre otros.

Por lo que, el marco contextual es mucho más amplio que solo el escenario inmediato del *staff* e incluso la compañía. Se trata de un mercado abarcado por más de 52 años ininterrumpidos.

Dicho mercado a su vez se delimita como un sector que exige competitividad y una predisposición de innovación de procesos. Procesos en los cuales se profundice en tácticas para ejecutar con los menores recursos posibles el servicio solicitado. Asimismo, dicho sector se adentra en unas dinámicas económicas nacionales que promueven la agresividad empresarial. Agresividad ocasionada por las pocas ofertas de proyectos y las afectaciones de industrias como el petróleo.

De este modo, el panorama de la estructura social dentro de la cual debe desarrollarse el *staff* condiciona su desenvolvimiento. Situación que provoca la necesidad de formular una estrategia que consolide al equipo y lo haga impermeable de prácticas que puedan poner en jaque su unidad, sus valores y -sobretudo- su efectividad en la consecución de logros.

En respuesta de ello se han entrelazado los objetivos de comunicación y los corporativos. El “paternalismo” legitima una estructura organizacional compuesta por un sistema jerárquico, desde la dirección general hasta el *staff* de los proyectos. Estructura en la cual este último tiene un organigrama donde la Gerencia del Proyecto es quien, apoyado en su equipo de trabajo, da los lineamientos y las pautas de todo lo que se debe desarrollar en la gestión por efectuar. La

información es un recurso de valor imprescindible, pues todas las áreas responden a las directivas reportando las actividades a sus colaboradores según su propio criterio.

Asimismo, el trabajo en equipo, que se configura en forma de “familia” y “confianza” dentro de la narrativa, es un papel fundamental para el éxito de los proyectos. Aun así, es una de las variables sobre las cuales muchas veces se presentan conflictos, debido a la forma como cada eslabón enfoca sus objetivos de manera individual (o por área) sin proyectar una armonía entre todas las partes del encadenamiento del plan. Así que la estructura organizacional no puede resolver todos los retos a asumir para crear un equipo fuerte. La comunicación estratégica cumple con el rol indispensable de generar un interés general, que no se limite a la individualidad y tampoco se vea afectada por las malas prácticas corporativas que pueden fácilmente encontrarse por la rutina, la exigencia, el sector y el mercado que engloba a los proyectos.

Relaciones entre acción y proceso

Además de estos aspectos sociales de los vínculos micro-macro, no deberíamos tampoco olvidar la crucial dimensión cognitiva. En cierto sentido dicha dimensión mental hace posibles los restantes vínculos. [...] Las identidades de la gente en cuanto miembros de grupos sociales las forjan, se las atribuyen y las aprehenden los otros, y son por tanto no sólo sociales, sino también mentales. Los contextos son constructos mentales (modelos) porque representan lo que los usuarios del lenguaje construyen como relevante en la situación social. La interacción social en general, y la implicación en el discurso en particular, no presuponen únicamente representaciones individuales tales como modelos (p.e. experiencias, planes); también exigen representaciones que son compartidas por un grupo o una cultura, como el conocimiento, las actitudes y las ideologías. (Van Dijk, 1999, p. 26)

Van Dijk recuerda que más allá de las acciones y los recursos lingüísticos, las personalidades e identidades del grupo son también escenarios que construyen narrativas o perjudican discursos. Discursos que incluso pueden tener la meta de armonizar y generar objetivos comunes. Aunque la mayoría de los integrantes de HL provienen de orígenes diversos y tejen distintas costumbres, la ideología del grupo está fuertemente marcada por los procesos comunicativos que se respiran desde el primer encuentro. Más del 50% declaró notar un recibimiento fraternal y una cultura familiar en sus entrevistas donde fueron elegidos.

Por otra parte, el *staff* es fuertemente influido por las características del Gerente del Proyecto. Aspecto que, al ser una estructura fuertemente jerárquica, produce que todo el equipo se acomode a las directrices y posea muy poca autonomía en la toma de decisiones. Cualidad que no genera incomodidad, ya que dicho 50% mencionado prefiere sacrificar libertades creativas al ganar confianza y estabilidad.

De ahí que la comunicación estratégica como instrumento no solo permita la consecución de objetivos, sino la compenetración de individuos diversos en una cultura corporativa estable que no debe tambalearse seguidamente en la resolución de conflictos personales. De este modo, los esfuerzos pueden concentrarse en los proyectos.

Eso sí, la influencia y carisma del líder es un tema en sí mismo. De él o ella depende que los canales de comunicación funcionen. Así como que su equipo pueda expresar sus preocupaciones, sus aportes, sus inconformismos, y se integre para alertar posibles afectaciones dentro del mismo o que pueden afectar el proyecto. En este sentido, la ideología fomentada por la narrativa corporativa encuentra una limitación: sus voceros. En ocasiones gran parte de los líderes de la organización se concentran en solventar problemas técnicos inmediatos, pero no dan cabida a su equipo para que participen en actividades que son vitales para definir planes ante posibles riesgos. Así como a ajustes de diferencias entre las áreas de trabajo con el cliente o con otras dependencias de la compañía.

Conclusiones

Las disparidades, dificultades y diferencias que encuentra el Grupo HL en términos de cultura, de roles por ser un *staff* multidisciplinario y poseer constructos sociales diferenciados por sus orígenes, son varias. Sin embargo, se ven sumamente influenciadas y fortalecidas hacia la unidad mediante tácticas que permiten la discusión y el entendimiento a través de la consecución de logros comunes, valores organizacionales que se respiran con la rutina y una narrativa construida desde los mismos miembros.

En este sentido, se consuma que la comunicación estratégica, si bien no se interpreta como un activo tangible, define su valor (e incluso retorno de inversión) en la manera en que consigue generar herramientas que motivan la generación de equipos efectivos y fraternales que pueden con la competitividad del sector. De hecho, al permitir forjar estrategias de comunicación internas y externas, incide directamente en la producción (o desarrollo óptimo de proyectos) al focalizar las directrices u objetivos corporativos mediante el fomento de un capital organizacional que trabaja constantemente en el mismo canal y con la delegación de funciones y roles entendidos y de alcances concretos. En términos precisos: sirve como conector de todos los eslabones del grupo encadenado como *staff*.

Por otra parte, con la construcción de narrativas que evoquen sentimientos y simbolismos comunes dentro del equipo, la comunicación estratégica funciona como una herramienta que canaliza los esfuerzos en tácticas que conlleven al equipo a evitar situaciones que lo pongan en situación de vulnerabilidad y división antes, durante y después de la consecución de metas. Proveyendo herramientas de alertas tempranas e identificando esos momentos de desconexión de los miembros, diseñando tácticas para abordarlos y erradicarlos de la práctica laboral, desde el fortalecimiento de la fraternidad y los valores corporativos.

En cuanto al estudio de caso, se ultima que la comunicación estratégica como herramienta no puede trabajar sola y necesita, además de narrativas y tácticas lingüísticas, de plataformas institucionales que comprometan a los miembros y legitimen los procesos comunicativos. Por lo que, en conclusión, el aporte de este método organizacional en el *staff* de proyectos de Grupo HL es un estudio que debe propender por un análisis de mayor tiempo y de un análisis de discurso

apoyado en más datos. Sin embargo, sí demuestra una tendencia a fijarse como un instrumento que facilita procesos y potencia la integridad un equipo trabajo unido por metas comunes.

Referencias

- Características. (25 de Febrero de 2021). *Historia de la comunicación humana*. Obtenido de Características: <https://www.caracteristicas.co/historia-de-la-comunicacion-humana/#:~:text=La%20primera%20de%20todas%20la,unos%202.5%20millones%20de%20a%C3%B1os.>
- Díaz Criado, E. S. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto. En E. S. Díaz Criado, *La comunicación estratégica* (págs. 13-34). España: IEEE-Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Gramsci, A. (1975). Análisis de situaciones. Relaciones de fuerza. En A. Gramsci, *Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el Estado Moderno* (pág. 65 a 76). México D.F.: Juan Pablo Editores.
- Grupo HL. (2020). *Manual de narrativa corporativa. Cumpliendo para crecer: construyendo hoy, la obra del mañana*. Bogotá D.C.
- Knafic Nussbaumer, C. (2015). *Storytelling with data a data visualization guide for business professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Martell, L. (2012). *Explicar a la comunicación desde la Teoría de la evolución*. Estados Unidos: Prometheus Books.
- Martínez, Ana et al. (2019). *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders / coordinadores*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Oyarvide Ramírez, H., Reyes Sarria, E., & Montaña Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dom.Cien.*, 296-309.
- Salas, C. (2013). *Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/v32n63/v32n63a06.pdf>
- Van Dijk, T. (1999). El análisis crítico de discurso. *Anthropos*, 23-36.

