

# 02

## Lo oral y presencial, fundamentos de la comunicación organizacional

*Oral and face to face: the basis  
for organizational communication*

**Dra. Luz Gabriela Gómez Restrepo**  
Facultad de Comunicación Social.  
Universidad Pontificia Bolivariana.

### **Resumen / Abstract**

En este artículo se aboga por una actitud presencial del profesional de la comunicación dentro de la empresa, porque es el mejor modo para intervenir y mejorar la comunicación en el interior de las organizaciones. Además, se potencian los comportamientos que tienen que ver con la comunicación oral y la presencialidad frente a otras formas de comunicación más impersonales.

*This article defends a face to face role from the part of the company's communication specialist, as that is the best way of taking part in the organization's communication process and therefore improving it. That is why attitudes focused on oral and face to face communication must prevail over a more impersonal type of communication.*

### **Palabras clave / Key words**

Comunicación organizacional. Empresa.

*Organizational communication. Enterprise.*

Esta reflexión pretende promover la discusión entre los profesores e investigadores de Área de Gestión de la Comunicación, acerca de dos ideas centrales:

1. El interés exagerado por replicar al interior de las organizaciones los medios masivos y las nuevas tecnologías, permite un importante desarrollo en los sistemas de distribución de la información, *pero empobrece dramáticamente las posibilidades de lo comunicacional*.

2. Un inmenso número de trabajos profesionales pueden gestarse y desarrollarse en solitario y por tanto han permitido toda clase de contrataciones externas, *outsourcing*, tele-trabajo. La comunicación organizacional, por su cometido, naturaleza, medios y carácter no es una de ellas. *Requiere la presencia del profesional dentro de la empresa, para realmente estar en capacidad de intervenir y mejorar la vida organizada con comunicación*.

Me voy a servir de Fernando Vásquez Rodríguez, en su obra *Rostros y máscaras de la comunicación*, con algunas pistas:

“La comunicación es más que una práctica natural. Comunicar es propiciar de manera consciente, los escenarios idóneos para la comprensión o el sentido” (2003: 21). Los comunicadores organizacionales hacemos nuestros mayores esfuerzos en replicar los medios masivos dentro de las empresas, propiciamos y animamos para que las mayores inversiones se den alrededor de los sistemas de información, desatendiendo los espacios de verdadero encuentro comunicacional. En consonancia con esa decisión (estratégica), lo monológico y vertical se imponen. Es más fácil inyectar tecnologías de información que recoger el disenterir a través de la capacidad de escucha, involucrar a las personas, hacerlas participar:

“La comunicación eficaz demanda unas condiciones tanto de espacio y tiempo como de disposición y esfuerzo” (2003: 22). Ante un mundo de vértigo que impone la rapidez por encima de todo, que compra casi todo hecho para evitar el letargo de los procesos, no es fácil privilegiar la lentitud de la construcción comunicacional que respeta las diferencias. Lo más cómodo se hace primero, y es por eso que en términos comunicacionales ya está hecho (sobre todo en referencia a las tecnologías de la información); nos resta invertir nuestro mejor esfuerzo en lo desatendido, lo más difícil, lo que requiere de mayor tiempo y esfuerzo (los procesos de intersubjetivación).

La oralidad es característica de la manera muy particular de entender la cultura en Latinoamérica. Nuestros pueblos mantienen sus lazos sociales y afectivos a

través de la conversación. Es lo más natural, efectivo y desarrollado en el momento de generar y buscar confianza y credibilidad. Por tanto, no tiene sentido olvidar ese rasgo esencial en el momento de construir el proyecto comunicacional de las organizaciones con las que convivimos.

“La comunicación no puede identificarse con los medios. Las tecnologías son herramientas para la comunicación. La razón por la cual en muchas organizaciones se sigue confundiendo lo comunicativo con lo instrumental tecnológico procede de una errónea equivalencia entre aparato y proceso, entre canal y mensaje” (2003: 22). Los contenedores llamativos no pueden seguir reemplazando a contenidos bien planteados y oportunos.

Las empresas deberán recomponer el camino para frenar la tendencia actual: cada vez hay más exceso de información mal procesada que desconcierta y trae como consecuencia organizaciones incomunicadas. Las principales megatendencias apuntan a permanentes simbiosis tecnológicas para una casi total electrificación, ofreciendo un ambiente atractivo desde la perspectiva financiera, gracias al desplome de precios y costos de producción y a una mayor rapidez en los plazos de difusión. Esos beneficios, por lo menos para la comunicación, son atractivos a corto plazo, pero afectan profundamente a la vida organizada a mediano y largo plazo.

No se trata ingenuamente de proponer que desaparezcan los medios masivos y las nuevas tecnologías de la organización, sino más bien de aprovecharlos y colocarlos en el lugar indicado y, lo más importante, no pedirles lo que no están en capacidad de dar. Otorgar a cada uno (medios masivos e interpersonales) el valor, espacio y tiempo que se merecen en el esfuerzo de consolidar comunicacionalmente a la organización.

“La comunicación no pretende la uniformidad. El respeto por la diferencia es un principio básico de la interacción humana” (2003: 23). Ante un exceso informacional que no permite la comunicación, se vuelven a imponer modelos totalitarios de gestión, completa homogenización de formas y contenidos para propiciar audiencias silenciosas, cómodas, con miedo de disentir y serviles. Ese modelo atenta contra la posibilidad de progreso y desarrollo de los proyectos organizacionales. El legítimo derecho a la discrepancia que nace del auténtico compromiso con las organizaciones no debe confundirse con la rebelión desleal: “Pecar de silencio cuando deberían protestar convierte a los prudentes en cobardes”, decía Abraham Lincoln. Uno de los mayores fracasos de la comunicación organizacional es pretender que todos piensen igual; eso es un atropello a la comunicación como intercambio de sentidos, como afloración de talentos. Pablo Antonio Múnera, en su reciente libro *El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica*

#### 42 Luz Gabriela Gómez Restrepo

ca, nos recuerda insistentemente el entender el ruido organizacional como la mayor riqueza del proceso comunicativo y cita al doctor Rodolfo Llinás:

**La homogeneización del pensamiento, a su vez, homogeneizará la sociedad, perspectiva ésta bastante sombría... La gran desventaja de la homogeneidad es que disminuye la variación, la cual es la clave de la supervivencia. El sistema será, pues, más deleznable, simplemente por la reducción de opciones, si todos piensan lo mismo acerca de algo o de algún conjunto de valores. (2005: 77)**

En este punto sería válido proponer un estudio comparativo entre organizaciones de nuestra ciudad y del país, que nos permita corroborar o contradecir lo expuesto hasta ahora. Contamos en nuestro entorno con empresas que dedican todo su potencial económico y creativo hacia la replica de medios masivos y el privilegio de las nuevas tecnologías. Existen otras, generalmente medianas y pequeñas, que han volcado su interés hacia lo más cotidiano, lo informal, lo interpersonal, lo más comunicacional.

¿En cuál permanece con mayor fuerza la idea de confianza, credibilidad, gusto por el trabajo, dedicación, seguridad y calidad del trabajo final?

Los medios de comunicación colombianos informan permanentemente acerca de la mejor preparación de las pequeñas y medianas empresas, para los distintos tratados de libre comercio. Me atrevo a afirmar que parte esencial de esa consolidación interna para enfrentar los mercados externos se debe al valor de lo interpersonal en su vida cotidiana, que constituye un importante factor de competitividad; pero esperemos la investigación que lo corrobore o lo contradiga.

La muy famosa contratación externa saca cada vez más comunicadores del espacio físico de la empresa, con la promesa de ganar autonomía respecto al manejo de tiempos, procesos y presupuestos. Promete además garantías respecto a la concentración en los productos terminados. Lo que parece no advertirse es el serio peligro que ofrece respecto al necesario acompañamiento con presencia real y directa para intervenir en la construcción de la convivencia diaria como requisito esencial para la supervivencia organizacional. *Con comunicadores a distancia es imposible construir el proyecto colectivo que da vida a la unidad empresarial.* Hay una ganancia clara a corto plazo y es la que tiene que ver con el recorte de presupuestos para el montaje físico y material de las oficinas de comunicaciones. Para cualquiera es atractivo no invertir en dispendiosos procesos internos lo que se puede obtener por fuera en forma más segura y rápida. El costo alto y real se ve sólo en el mediano y largo plazo, insisto, cuando esa eficiencia no compensa de

ninguna forma el congelamiento de las relaciones interpersonales que animan, dan vida y permiten el progreso y desarrollo de la organización, confirmando el adagio popular de que *lo barato sale caro*.

El actual escenario empresarial de Colombia, con fusiones y alianzas en todos los sectores, nos impone una nueva manera de entender lo comunicacional como estratégico. La complejidad que significa el rompimiento de las formas tradicionales de propiedad y toma de decisiones, aumenta los niveles de incertidumbre y obliga a las organizaciones a replanteamientos de sus políticas, planes, rutinas y procedimientos. La comunicación organizacional no puede ser la misma, necesariamente debe ser re-significada.

Dos empresas de la ciudad experimentaron recientemente el tele trabajo con algunos de sus empleados. Durante 6 meses algunas personas se quedaron en sus casas. Asistían sólo un día de trabajo presencial a la semana. La experiencia arrojó unos resultados bastante interesantes. Esos empleados aumentaron su eficiencia en niveles entre el 15 y el 20%, trabajando muchas veces hasta 14 horas diarias; pero el tiempo real para sus familias, las relaciones con sus compañeros de trabajo se vieron disminuidas. Empezaron a presentar algunas señales de desánimo y desconexión de la vida cotidiana de la empresa por lo solitario de su trabajo. La posibilidad de la charla informal para bajar el estrés, consultar algo, escuchar a otros, solucionar un problema, echar un chiste, etc., había desaparecido de su ámbito de trabajo.

Las tareas y asignaciones se mejoraron, pero las condiciones de vida alrededor del trabajo se vieron afectadas negativamente. De todos es sabido que un ambiente de trabajo más grato afecta necesariamente a las calidades del trabajo y el nivel de compromiso con los proyectos organizacionales. El buen trato trae ganancias para el empleado, que se siente respetado y para la empresa, porque el que está contento produce más y mejor. En términos economicistas, es un buen negocio.

Es importante distinguir en el caso citado un rasgo diferenciador. Me refiero al hecho de que los empleados ya tenían construidas sus relaciones interpersonales y de trabajo cuando accedieron a la experiencia del tele trabajo. Por tanto, pudieron vincular la tecnología a sus relaciones. Un 20% del tiempo semanal asistieron a la empresa (un día de trabajo). De esa manera fue posible mantener y dinamizar esas relaciones a través de las nuevas tecnologías. Un caso bien distinto sería el no contar con esas relaciones interpersonales anteriores y emprender de entrada el tele-trabajo sin el más mínimo conocimiento de ambientes específicos y personalidades en juego. Me refiero a un número significativo de organizaciones antioqueñas que contratan al comunicador organizacional y lo remiten de inme-

#### 4.4 Luz Gabriela Gómez Restrepo

diato a la independencia del espacio y tiempo de trabajo, por fuera del espacio físico empresarial.

**Mientras que la teoría administrativa trate todos los problemas en la doble dependencia teórica y práctica de la racionalidad económica como norma suprema de la empresa, ella permanecerá incapaz de resolver correctamente el problema de las relaciones humanas. (1996: 2)**

En las reflexiones de Habermas alrededor de su *Teoría de la Acción Comunicativa*, encuentro otro tipo de argumento para insistir en la tesis central de esta reflexión alrededor de la importancia del proceso intersubjetivo en las organizaciones. Dice Habermas:

**El foco de la investigación se desplaza entonces de la racionalidad cognitivo-instrumental a la racionalidad comunicativa. Para ésta lo paradigmático no es la relación de un sujeto solitario con algo en el mundo objetivo, que pueda representarse y manipularse, sino la relación intersubjetiva que entablan los sujetos capaces de lenguaje y de acción cuando se entienden entre sí sobre algo. En este proceso de entendimiento los sujetos, al actuar comunicativamente, se mueven en el medio del lenguaje natural, se sirven de interpretaciones transmitidas culturalmente y hacen referencia simultánea a algo en el mundo objetivo, en el mundo social que comparten y cada mundo a algo en su propio mundo subjetivo. (1987: 32)**

A partir de la acción comunicativa se busca una efectiva racionalidad que sea común a la multiplicidad cultural. Se pone en suspenso lo propio para reconocer lo de lo demás. La conciencia integradora resultante de la racionalidad comunicativa propuesta por Habermas no es posible en ambientes donde el privilegio esencial está dado para lo masivo, impersonal y hecho a la distancia.

A la comunicación le corresponde hoy un papel protagónico en organizaciones que buscan insistentemente convertirse en sociedades en permanente aprendizaje. Según Maturana el conocimiento no se incorpora desde fuera, tiene que ver con nuestra condición biológica. Los sujetos y los objetos de conocimiento no pueden concebirse separados. Por tanto es la interacción con el otro lo que permite que ese conocimiento sea reconocido.

La comunicación organizacional nace de lo más profundo de las personas que han decidido conformar una comunidad de intereses, y no algo que se coloca desde fuera para embellecer. Es tarea esencial entonces consolidar esa fuerza interna a través de la coordinación de relaciones interpersonales. En *El árbol del conoci-*

miento, Maturana plantea su concepto de comunicación como “mutuo gatillado de conductas coordinadas que se da entre los miembros de una unidad social” (1990: 165).

Sin individuos que dialoguen no existe la organización, dice Vásquez:

**Lo oral está muy asociado con un territorio, con un entorno, con una geografía personal. Es como si la oralidad formara parte de nuestra crianza, como si fuera otro seno a través del cual nos vamos alimentando del entorno... Es la vitalidad, la fuerza, lo agonístico de la oralidad, lo que nos fascina y nos seduce. Hay en este énfasis tan cercano al gesto una marca sanguínea, una filiación visceral que convierte la oralidad en incentivo para la lucha, el amor, la fe. (2003: 65)**

Citan Oliverio Cardona et al. a Humberto Maturana para decir que “la cultura es una red de conversaciones que definen un modo de vivir” (1968: 45), colocando así a la oralidad en un sitio *preferente* para la construcción colectiva del sentido y el progreso de los proyectos *organizados*, al reconocerla como la mejor posibilidad de representar; crear y transmitir.

Maturana llama “lenguajear” a la relación entre las emociones y el lenguaje para hacer posible el otorgamiento de sentido por medio de la coordinación entre las acciones y la experiencia. Afirma que “los seres humanos acontecemos en el lenguaje” y por tanto es necesario otorgar una mayor atención al espacio vital dedicado a la comunicación oral. El “lenguajear” se refiere entonces al más íntimo y profundo espacio comunicacional: la *intersubjetividad*. Se está entonces frente a la confirmación de que la organización es posible gracias al lenguaje, preferencialmente oral, porque esa organización es básicamente *una relación entre personas y ambientes*.

El *emocionar* del mismo H. Maturana hace posible una mayor comprensión de las interacciones y conductas. Son ellas, las emociones, las que determinan los intereses y el conocimiento. El concepto es muy esencial, porque desatendemos mucho, desde la comunicación organizacional, aunque parezca contradictorio, el gran potencial implícito en el juego rico y permanente de las intersubjetividades, presentes en cualquier organización social. A partir de los planteamientos de Maturana será posible una ansiada meta comunicacional: la aceptación del otro junto a uno en la convivencia.

El sociólogo francés Alain Touraine en su obra *El retorno del actor*, de 1987, se refiere a la dialéctica de las organizaciones, y menciona cuatro nociones fundamentales para analizar la vida de una organización: participación, iniciativa, integración,

reivindicación. Vale la pena estudiarlo, por la claridad que nos ofrece en este esfuerzo por argumentar a favor del encuentro personal entre profesionales de la comunicación y los demás empleados. Al respecto, comentan Mariluz Restrepo y Jaime Rubio en *Intervenir en la Organización*, de 1992:

Estas nociones están relacionadas entre sí, de tal manera que el análisis puede partir de cualquiera de ellas y necesariamente involucrará las otras tres. Estas categorías muestran que la doble relación del individuo con su organización se manifiesta por medio del juego de las relaciones entre miembros y dirigentes... Los niveles de cada una de estas dimensiones sólo se pueden definir a partir de las relaciones que establecen los actores y los valores encarnados en cada organización. (1992: 39)

### **El sentido del nosotros**

El modelo a seguir -lo más natural, oral, informal- ofrece muchas garantías: agilidad, flexibilidad, eficiencia, creatividad, espontaneidad, siempre difíciles de alcanzar por parte de la comunicación formal y oficial. Como dicen Claudia Ruiz et al.: "La comunicación informal permite el desarrollo de los más altos niveles de la comunicación, de la intersubjetividad y de la interacción para agilizar el proceso colectivo y hacer de él un producto más elaborado, más contextualizado y más enriquecedor" (1998: 38).

Las acciones y medios informales posibilitan un mejor desarrollo de lo intersubjetivo. A partir de la vivencia diaria, de las relaciones entre los individuos que configuran una organización, se puede patentizar mejor el proyecto colectivo que los congrega y anima. Iniciando en una misma cultura que se conoce y comparte, será más firme y factible amarrar los intereses y las expectativas personales a los deseos, logros y proyecciones de la organización como un todo. Lo evidente, lo más claro, lo concreto, se patentiza mejor en las conversaciones, en el manejo del tiempo libre, en los temas de cafetería, en las llamadas telefónicas, y por tanto es necesario saber cómo y sobre qué temas funcionan dichas relaciones interpersonales, para aprovecharlas y mejorarlas en el afianzamiento del sentido colectivo y la pertenencia. Lo intersubjetivo puede entenderse como el principio de la experiencia compartida, la común unión, el *sentido del nosotros*. Así lo apuntan Claudia Ruiz et al.:

En la mediación intersubjetiva entre lo formal e informal, es posible observar cómo los individuos y los grupos reflejan y resisten los roles, cómo se internaliza y critica el discurso cultural, cómo se manifiestan las tensiones, contradicciones y paradojas organizacionales, el sentido de sí mismo y el universo, cuál es el concepto del yo y del otro, cuáles son el espacio y el tiempo comunes. (1998: 39)



La forma como se dan las relaciones intersubjetivas impacta directamente la manera como se perciben las tareas y los roles empresariales. *La organización no existe sin los individuos y grupos que dialogan* y es por eso que, las variables de identidad y satisfacción se medirán con mayor precisión en los hábitos, comportamientos e interacciones. El concepto de realidad depende de la manera como se manejen las relaciones interpersonales, proponiendo una nueva ecología de la comunicación, entendida como el desarrollo de las relaciones e interrelaciones de la actividad comunicacional en conjuntos sociales, a la manera de Edgar Morin.

### **Cum-versare (coincidir, encontrarse con)**

En tanto que una conversación se hace con voces fragmentarias, lo que pretende el conversatorio es ir armando o componiendo un mapa, una figura, un concepto, un escenario. La búsqueda fundamental del conversatorio radica en el intento por configurar algo nuevo, algo que no puede lograrse en solitario. (Vásquez, 2003: 83)

Lo intersubjetivo sigue siendo el espacio ideal para el entendimiento humano, exige confianza y nace del cultivo permanente de relaciones. La frecuencia en el contacto hace posible la construcción de acuerdos a partir del reconocimiento del otro. Todo el esfuerzo está dirigido hacia la demostración de que sólo a través de esa racionalidad comunicacional es posible obtener el máximo comprensivo:

Es involucrarme completamente en la vida íntima de las complejas estructuras organizacionales, para encontrarme los verdaderos y últimos intereses, motivaciones, conflictos y presentar propuestas comunicacionales en consonancia con dichas particularidades. Una comunicación hecha a la medida de cada circunstancia particular, entendida en todo caso como conciencia integradora. De lo meramente instrumental giro hacia lo comprensivo, a lo oficial agregó lo informal, a lo masivo añadió lo interpersonal para plantear una comunicación otorgadora de sentido. (Respreto, 1998: 73)

La intersubjetividad es entendida, entonces, como la experiencia compartida que genera redes para percibir y entender la realidad. Abre sentidos, sin que esto signifique necesariamente generar consensos. Es la comunicación ideal como el cruce de múltiples interceptores. Una organización se comunica cuando es capaz de elaborar colectivamente una red múltiple y compleja de interrelaciones y a partir de allí acordar la pertinencia y significación de sus prácticas comunicacionales comunes.

La conversación en el contexto corporativo intenta abrir caminos reuniendo dos mundos aparentemente irreconciliables y dispares: el subjetivo, constituido por las

expectativas y aspiraciones particulares y el intersubjetivo, conformado por los intereses y necesidades colectivas. La verdadera realidad organizacional se encuentra en el cruce de esas dos experiencias comunicacionales. A la manera de Habermas, aclarar y conciliar los mundos del trabajo y de la vida cotidiana.

En información son muy importantes los productos; por tanto, los medios masivos y las nuevas tecnologías son útiles, pertinentes y permiten un desarrollo importante. Pero en comunicación son más importantes los procesos; por tanto, los medios masivos y las nuevas tecnologías sólo están en capacidad de brindar las materias primas, para buscar su desarrollo principalmente a través del contacto directo y personal. La teórica francesa Anie Bartoli plantea:

**La comunicación informal abarca: contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto independiente de cualquier procedimiento formal, charlas sin motivo aparente en el escritorio de un empleado o en la cocineta de la empresa, rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de sus respectivas actividades del día anterior y círculos de comunicación no previstos de manera oficial pero que se refieren a una actividad profesional. (1992: 111)**

Lo masivo y lo interpersonal, lo formal y lo informal deben complementarse para lograr una organización con buenos niveles de eficiencia y con un ambiente de trabajo más sano.

Es necesario que el comunicador organizacional se ponga en guardia frente a la supra valoración acrítica, casi de culto y magia, de los nuevos medios que hacen posible el procesamiento y la distribución de la información, materia prima de los procesos comunicacionales. No soportar pasivamente las modificaciones de los conceptos y relaciones tradicionales, sin un juicio serio y sereno de sus potencialidades y limitaciones, para lograr así un uso más coherente, adecuado y equilibrado. Se impone entonces la necesidad ética de permitirnos las auditorias de la comunicación para medir la eficiencia real de las acciones, el control de los efectos y revisión permanente de las inversiones. Todo ello para lograr el importante imperativo profesional de restarle fragilidad a la toma de decisiones comunicacionales al interior de los distintos tipos de organización.

Fernando Vásquez Rodríguez afirma:

**Estamos en mora de diseñar o reforzar proyectos de comunicación en donde el desarrollo tecnológico se convierta en una de las tareas fundamentales de la vida cotidiana. Aún seguimos 'fetichizando' el aparato, aún continuamos 'endiosando' la tecno-**

logía y no hemos logrado darle el justo término, la justa medida a cualquier innovación tecnológica. Digámoslo una vez más: buena parte de nuestra relación con las tecnologías de punta es de mero deslumbramiento. De absoluta adjetivación.

De otra parte, por ese afán de poseer la última versión, el último grito de la tecnología, no alcanzamos a aprovechar lo que tenemos. Si se prefiere, hemos convertido lo necesario en suntuario. Paul Virilio ha escrito sobre esta estética de la desaparición en la que vivimos; Italo Calvino previó también la rapidez, como una de las categorías del próximo milenio... Sin embargo, en América Latina, en buena parte de América Latina, las cosas no van tan veloces como quisiéramos. Y nuestras gentes no caminan como esas otras que vuelan en las autopistas norteamericanas. Nuestras calles y avenidas son de paso lento. Nuestra gestión riñe permanentemente con la ineficacia. Por ende, las tecnologías incorporadas a nuestro espacio de trabajo no pueden ser tan extrañas o tan ajenas. Hay que lograr una correspondencia entre identidad y novedad, entre lo que somos y lo que quisiéramos ser. Si olvidamos este hecho, muchas de las más sofisticadas tecnologías seguirán soportando la herrumbe y la intemperie. (2003: 50-51)

Lo simple, lo obvio, lo más cercano es lo que parece estar olvidándose: la comunicación interpersonal, el cara a cara. La primaria, es la ideal, la real y auténticamente interactiva, la más democrática, y, como si fuera poco, la más barata. Aunque se diluye cada vez más en escenarios organizacionales donde la sofisticación de las herramientas nos vuelve cada vez más solitarios y el exceso de información nos genera permanentes desconciertos.

Si pensamos como Maturana, en una comunicación compleja, entendida como intercambio de subjetividades, tejidas entre las emociones y el lenguaje, la vulgarizamos bastante al reducirla a la producción y distribución a través de medios masivos:

Si llevamos la mirada hacia los rasgos predominantes de la comunicación organizacional podemos constatar que ella ha estado imponiendo límites demasiado estrechos a la expresión humana. En efecto esta comunicación, abusa demasiado de lo instrumental y de un lenguaje empobrecido que está muy lejos de crear sentido. Y es así como se puede generar una inmensa brecha entre los miembros de una organización, sin rescatar la posibilidad del aporte del otro en un continuo reconocimiento mutuo.

Las organizaciones tienen la obligación de desaprender, es decir, deben comenzar a cuestionar los paradigmas tradicionales sobre los que se han erigido (sobre los

que han pretendido basar toda su seguridad), si quieren convertirse en auténticas organizaciones de aprendizaje (desprenderse de tantas certidumbres, aventurarse más a desarrollar individuos autónomos, aventurarse más al mundo cotidiano, informal, que no significa necesariamente caos). De esta manera, preocupaciones tan válidas como el cambio (la resistencia como uno de los obstáculos) la resolución de los conflictos y el trabajo, fruto de la cooperación, encontrarán respuestas adecuadas, si se da la apertura a la incertidumbre, como principio motor. (Cardona, 1998: 115)

El profesor Gildardo Lotero Orozco hace algunas alusiones importantes al tema en su texto sobre la responsabilidad social de las organizaciones. Me sirvo de él para aumentar las razones y motivos que motiven el interés hacia la oralidad en las organizaciones. Cuando habla de los valores éticos asociados a la responsabilidad social de las organizaciones afirma:

La actitud ética de una organización responsable debe ser una actitud dialógica, vale decir, comunicativa y discursiva. A través de este tipo de discurso peculiar llamado diálogo la organización en su interacción interna y externa, descubre solidariamente aquello que entiende como la acción responsablemente correcta. La pregunta con la que una empresa debe iniciar el diálogo sobre su responsabilidad social es la siguiente: ¿Cuáles son las razones para que debamos convertirnos en una organización socialmente responsable? A partir de esta cuestión, se origina un proceso participativo de argumentación en el que deben tener sitio aquellas acciones comunicativas en las que los miembros de la organización entre sí, y las organización en sus relaciones con las demás, funcionan alternativamente como hablantes y como oyentes, buscando el entendimiento. Este proceso de argumentación o proceso discursivo supone, pues, la existencia de personas que se consideran respectivamente como interlocutores válidos y que buscan el entendimiento mutuo como meta de su comunicación [...]

El diálogo también es una demostración de autonomía de las organizaciones. La organización que adopta el diálogo como uno de sus valores fundamentales se está demostrando a sí misma y a la sociedad su interés y capacidad para entenderse y participar en cuestiones que afectan el bienestar de todos, sin renunciar a los propios ideales e intereses. A partir del reconocimiento de sí misma, busca por medio del diálogo el reconocimiento de los demás.

Cooperar y participar son acciones que traducen un valor de responsabilidad social que se encuentra inserto en el corazón de las empresas modernas porque hace parte de su razón de ser corporativa y asociativa. La cooperación le da sentido a todas las formas de interacción social... Ahora bien, la cooperación es una de las formas más simples, útiles socialmente y generosas de la participación y de la solidaridad. (2004: 19-22)

No se trata de que sea la espontaneidad la que determine la toma de decisiones, sino más bien que estrategia y estructura armonicen el formalismo organizacional con el valor informal de las relaciones interpersonales, para ganar en eficiencia y calidad del compromiso personal de quienes integran la unidad empresarial. Una organización más adaptada a la realidad cotidiana, con mayor reciprocidad y tomando a la contingencia como principio clave. Una organización que sabe aprovechar el hecho de que no trabajamos juntos porque somos amigos, sino más bien que somos amigos porque trabajamos juntos. Un respeto mayor por el valor de los grupos informales para agilizar la construcción de sentido. Recordando a Annie Bartoli, tener muy presente que no existe comunicación sin diferencia y organización sin desorden. A reducir las apunta todo el esfuerzo organizado. Mejorar la relación uso/gratificación respecto a las decisiones referidas a contenidos y contenedores es una de las mayores responsabilidades del profesional en comunicación, para evitar las decisiones generalistas, automáticas e impuestas por la moda.

Para terminar, no sobra advertir cerca de la lectura minimalista que pueda hacerse de la preocupación manifiesta en la reflexión que presento, al entenderse como apología de la presencialidad, como única manera de ejercer control sobre el trabajo de los profesionales de la comunicación vinculados a los proyectos empresariales, una especie de ver para creer -si no veo, no puedo responder por lo que se hace-. Sería un resultado pobre y preocupante de las ideas expuestas.

Destacar el valor superior del coloquio sobre el soliloquio, como la forma de comunicación más perfecta, puede parecer además retardatario, y no me molesta para nada, el interés por una especie de humanización del trabajo, en el ideal aristotélico de retórica sin ninguna intermediación que no sea el propio lenguaje de los hablantes.

En cualquier caso, lo que vale la pena realmente es asumir la responsabilidad y el riesgo que nos corresponde como universitarios, invitando a la reflexión, a la propuesta investigativa, al análisis permanente, al estudio sereno, sobre los impactos y efectos producidos por nuestras acciones y omisiones comunicacionales.

Queda pendiente una reflexión filosófica, honda, sobre el "estar ante", "presente", en los dos sentidos que comporta: el corporal (presencia) y el temporal (el presente). Apenas inicio el acercamiento al "ser ahí" de Heidegger, para permitir un mejor y más depurado desarrollo de la tesis propuesta en este artículo.

## Referencias

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.

Cardona, O. et al. (1998). *El lenguaje y la comunicación organizacional desde Humberto Maturana*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa I*. Madrid: Taurus.

Gómez Restrepo, L.G. et al. (2004). *Fundamentos de comunicación organizacional*. Medellín: Editorial UPB.

Gómez Restrepo, L.G. (2003). *Comunicación, indagación y ciudad*. Medellín: Editorial UPB.

Maturana, H. & Varela F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Planeta.

Múnera Uribe, P.A. (2005). *El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica*. Medellín: Editorial Zuluaga.

Porto Simoes, R. (1998). *Relaciones Públicas: función política*. Buenos Aires: Norma.

Restrepo, M.L. & Rubio, J. (1992). *Intervenir en la Organización*. Bogotá: Significantes de papel.

Ruiz C. et al (1998). *La comunicación informal en la organización: otra mirada desde la intersubjetividad*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Touraine, A. (1987). *El retorno del actor*. Buenos Aires: Eudeba.

Vásquez Roríguez, F. (2003). *Rostros y máscaras de la comunicación*. Medellín: AICE, Colección Hermes.